



**Cristiana da Luz Cunha A Aplicação da Avaliação por Objectivos através do
Tourais SIADAP – Estudo de Caso**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Dr. James Stover Taylor, Professor Catedrático Visitante da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro e co-orientação científica do Dr. Rui Armando Gomes Santiago, Professor Associado com Agregação da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro

Aos meus pais, pelo incansável apoio e por me terem ensinado que a liberdade se conquista através do Conhecimento.

Ao Professor James Stover Taylor.

o júri

presidente

Doutor José Manuel Lopes da Silva Moreira
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Doutor Rui Armando Gomes Santiago
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

Doutor Pedro Nuno de Freitas Lopes Teixeira
Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

agradecimentos

A todos os que colaboraram na realização deste estudo, os meus agradecimentos pela disponibilidade e pelos contributos prestados.

Um agradecimento especial ao Professor James Taylor, à Professora Maria Luís Pinto, ao Professor Rui Santiago e à Professora Maria de Lourdes Machado, pela disponibilidade e pelo apoio demonstrado ao longo do presente trabalho.

palavras-chave

avaliação de desempenho, recursos humanos, gestão por objectivos, administração pública, instituições do ensino superior.

resumo

O presente trabalho propõe-se descrever e analisar a aplicação da técnica de avaliação por objectivos prevista no Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública ao pessoal não docente da Universidade de Aveiro.

A pesquisa, de natureza qualitativa e do tipo exploratório e descritivo, utiliza o método de estudo de caso e recorre à análise de documentação diversa, à entrevista e ao questionário como instrumentos de colecta de dados. Parte da informação recolhida foi tratada com recurso ao *software* SPSS.

Os resultados da presente pesquisa revelam que a implementação da avaliação por objectivos é um processo bastante exigente ao nível da mobilização de recursos e capacidades e que a Universidade de Aveiro se encontra ainda em fase de adaptação a este método de avaliação. Embora a avaliação por objectivos seja considerada vantajosa pelos dirigentes da instituição, que sublinham a sua contribuição para a diferenciação do mérito, para uma maior racionalidade na utilização de recursos e para a criação de referências quanto à estratégia institucional e aos resultados a prosseguir, este método é também considerado de difícil implementação, dada a elevada exigência de mobilização de recursos para a definição e verificação dos objectivos; a dificuldade existente na definição de objectivos em serviços e as especificidades organizacionais das instituições do Ensino Superior Público. Embora no início de 2007 os objectivos individuais tenham passado a estar enquadrados num conjunto de objectivos de gestão de cada unidade, estruturados a partir dos objectivos estratégicos da instituição, até finais de 2006, a implementação da avaliação por objectivos na Universidade de Aveiro foi realizada de forma limitada, não se estendendo a todo o pessoal abrangido pelo sistema e não existido uma definição de objectivos individuais a partir da sua articulação com os objectivos de cada unidade ou serviço e destes com os objectivos da instituição.

keywords

performance appraisal, human resources, management by objectives, public administration, higher education institutions.

abstract

The aim of the present thesis is to describe and analyse the application of the assessment by objectives technique as determined in the Integrated System of Performance Appraisal in the Public Administration to the non-teaching staff of the University of Aveiro.

The research, of qualitative nature and exploratory and descriptive type, follows the case-study method, through the analysis of varied documentation, interviews and surveys as instruments for collecting data. Part of the assembled information was processed with SPSS software.

The results obtained in this research show that the implementation of the assessment by objectives is a quite demanding process in terms of the level of mobilization of resources and capacities and that the University of Aveiro is still in a stage of adjustment to this assessment method. The assessment by objectives is indeed considered advantageous by the heads of departments of the institution, who emphasize its contribution to the differentiation of merit, to a greater reasonableness in the use of resources and to the creation of references as far as institutional strategy and results to pursue are concerned. However, this method is also considered difficult to apply, seeing that the definition and verification of the objectives requires a high level of mobilization of resources. Besides that, the definition of objectives in services and the organizational specificity of higher education institutions also hinder the assessment process. Despite the fact that, in the beginning of 2007, individual objectives have started to fit in a whole group of management objectives for each unit which were structured according to the strategic objectives of the institution, the fact is that until the end of 2006, the implementation of the assessment by objectives in the University of Aveiro was performed in a limited way, as it did not reach all the staff and there was not a definition of individual objectives based on the objectives defined for each unit or service and of these based on the objectives for the whole institution.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
ÍNDICE DE QUADROS	XI
LISTA DE ABREVIATURAS	XI
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS	5
2.1.1 <i>Conceito</i>	5
2.1.2 <i>Objectivos da Avaliação do Desempenho</i>	6
2.1.3 <i>Base de partida para um sistema de avaliação</i>	7
2.1.4 <i>Requisitos de qualquer sistema de avaliação</i>	8
2.1.5 <i>Efeitos de distorção no processo de avaliação do desempenho</i>	8
2.1.6 <i>Métodos e técnicas de avaliação do desempenho</i>	9
2.1.6.1 <i>Método das escalas gráficas</i>	10
2.1.6.2 <i>Métodos baseados em relatórios</i>	11
2.1.6.3 <i>Métodos orientados para o resultado: o método de avaliação por objectivos</i> ..	11
2.1.7 <i>A avaliação do desempenho no contexto da Nova Gestão Pública</i>	13
2.1.8 <i>A avaliação do desempenho dos funcionários públicos a nível internacional</i>	14
2.1.9 <i>A avaliação de desempenho na Administração Pública portuguesa</i>	18
2.1.9.1 <i>O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública (SIADAP)</i>	20
2.1.10 <i>Avaliação do desempenho e prémios de desempenho</i>	23
2.2 A GESTÃO POR OBJECTIVOS	28
2.3 LIDERANÇA	32
2.3.1 <i>Diversas abordagens do conceito de liderança</i>	35
2.4 A UNIVERSIDADE DE AVEIRO NO CONTEXTO DO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS	42
2.4.1 <i>Caracterização do Ensino Superior português</i>	43
2.4.1.1 <i>Origens e evolução do Ensino Superior em Portugal</i>	43
2.4.1.2 <i>Evolução do número de inscritos no Ensino Superior Público Português no período de 1990 a 2005</i>	45
2.4.1.3 <i>Evolução do número de vagas, número de candidatos e do número de colocados da primeira fase do concurso nacional de acesso ao Ensino Superior Público no período de 1990 a 2005</i>	46
2.4.1.4 <i>Evolução número de diplomados</i>	47
2.4.1.5 <i>Evolução dos Recursos Humanos existentes no Ensino Superior Público português</i>	47
2.4.1.5.1 <i>Pessoal Docente e de Investigação</i>	47
2.4.1.5.2 <i>Pessoal não Docente</i>	49
2.4.1.6 <i>Recursos Financeiros no Ensino Superior Público português e sua aplicação</i> ..	50
2.4.2 <i>A organização e autonomia das Universidades Públicas</i>	51
2.4.2.1 <i>A Missão da Universidade e a relação entre o Estado e a Universidade</i>	52
2.4.2.2 <i>A configuração da estrutura da Universidade enquanto organização</i>	55
2.4.2.3 <i>O processo de decisão nas Universidades</i>	58
2.4.2.4 <i>O sistema de objectivos e valores nas Universidades e a avaliação do desempenho</i>	60
2.4.2.5 <i>O planeamento estratégico nas Universidades</i>	61
2.4.3 <i>Caracterização da Universidade de Aveiro</i>	62
2.4.3.1 <i>Origens e evolução da Universidade de Aveiro</i>	62
2.4.3.1.1 <i>Evolução do número de inscritos e do número de diplomados na Universidade de Aveiro</i>	64
2.4.3.1.2 <i>Recursos Humanos</i>	65
2.4.3.2 <i>A Missão e visão da Universidade de Aveiro</i>	67
2.4.3.3 <i>Organização da Universidade de Aveiro</i>	69

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....	73
3.1 NATUREZA DA INVESTIGAÇÃO E MÉTODO UTILIZADO	73
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E FONTES DE EVIDÊNCIA UTILIZADAS.....	74
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS ESTATÍSTICOS OBTIDOS ATRAVÉS DO QUESTIONÁRIO	78
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	80
4.1 APRESENTAÇÃO DAS RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS	80
4.1.1 <i>Principais vantagens e desvantagens de um processo de avaliação segundo a perspectiva dos dirigentes de diversos departamentos/serviços da UA.....</i>	<i>80</i>
4.1.1.1 Vantagens apresentadas	80
4.1.1.2 Desvantagens apresentadas	81
4.1.2 <i>Principais vantagens e desvantagens da avaliação por objectivos prevista no SIADAP, segundo a perspectiva dos dirigentes de diversos departamentos/serviços da UA</i>	<i>82</i>
4.1.2.1 Vantagens apresentadas	82
4.1.2.2 Desvantagens apresentadas	83
4.1.3 <i>Descrição das várias etapas de implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP nos departamentos/serviços da UA</i>	<i>85</i>
4.1.4 <i>Principais dificuldades com que os responsáveis pelos diversos serviços/departamentos/ escolas/ secções autónomas se depararam na implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP.....</i>	<i>88</i>
4.1.5 <i>Articulação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP com o processo de planificação da UA e dos diversos departamentos/secções autónomas/escolas/serviços.....</i>	<i>91</i>
4.1.6 <i>Forma como é garantida a articulação entre os objectivos dos diversos serviços e os objectivos, missão e visão da Universidade de Aveiro.....</i>	<i>93</i>
4.1.7 <i>Forma como é garantida a articulação entre os objectivos individuais e os objectivos dos diversos serviços em cada departamento/secção autónoma/escola/serviço.....</i>	<i>94</i>
4.1.8 <i>Mudanças ocorridas e expectativas de mudança em resultado da avaliação por objectivos prevista no SIADAP, segundo a perspectiva dos responsáveis pelos diversos serviços/departamentos/secções autónomas/escolas</i>	<i>95</i>
4.2 APRESENTAÇÃO DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO	97
4.2.1 <i>Unidade Orgânica/Serviço dos inquiridos</i>	<i>97</i>
4.2.2 <i>Processo de planificação.....</i>	<i>97</i>
4.2.3 <i>Definição de objectivos e de indicadores de desempenho</i>	<i>99</i>
4.2.4 <i>Divulgação dos objectivos, das estratégias e dos resultados alcançados.....</i>	<i>108</i>
4.2.5 <i>Grau de adequação e coordenação dos objectivos</i>	<i>111</i>
4.2.6 <i>Definição de actividades e conteúdos funcionais exercidos</i>	<i>112</i>
4.2.7 <i>Capacidade existente para a verificação do cumprimento dos objectivos.....</i>	<i>114</i>
4.2.8 <i>Participação na definição dos objectivos.....</i>	<i>116</i>
4.2.9 <i>Apoio e reconhecimento na prossecução dos objectivos e actividades</i>	<i>118</i>
4.2.10 <i>Comunicação, processo de decisão, autonomia e iniciativa.....</i>	<i>119</i>
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	123
5.1 ANÁLISE DAS DELIBERAÇÕES EM MATÉRIA DE GESTÃO POR OBJECTIVOS E AVALIAÇÃO POR OBJECTIVOS NA UNIVERSIDADE DE AVEIRO	123
5.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DA ENTREVISTA.....	127
5.2.1 <i>Principais vantagens e desvantagens de um processo de avaliação segundo a perspectiva dos dirigentes de diversos departamentos/serviços da UA.....</i>	<i>127</i>
5.2.2 <i>Principais vantagens e desvantagens da avaliação por objectivos prevista no SIADAP, segundo a perspectiva dos dirigentes de diversos departamentos/serviços da UA</i>	<i>128</i>
5.2.3 <i>Descrição das várias etapas de implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP nos departamentos/serviços da UA</i>	<i>129</i>
5.2.4 <i>Principais dificuldades com que os responsáveis pelos diversos serviços/departamentos/ escolas/ secções autónomas se depararam na implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP.....</i>	<i>131</i>
5.2.5 <i>Articulação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP com o processo de planificação da UA e dos diversos departamentos/secções autónomas/escolas/serviços...</i>	<i>132</i>

5.2.6	<i>Forma como é garantida a articulação entre os objectivos dos diversos serviços e os objectivos, missão e visão da UA.....</i>	134
5.2.7	<i>Forma como é garantida a articulação entre os objectivos individuais e os objectivos dos diversos serviços em cada departamento/secção autónoma/escola/serviço.....</i>	134
5.2.8	<i>Mudanças ocorridas e expectativas de mudança em resultado da avaliação por objectivos prevista no SIADAP, segundo a perspectiva dos responsáveis pelos diversos serviços/departamentos/secções autónomas/escolas.....</i>	135
5.3	ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO	136
5.3.1	<i>Processo de planificação.....</i>	136
5.3.2	<i>Definição de objectivos e de indicadores de desempenho</i>	137
5.3.3	<i>Divulgação dos objectivos, das estratégias e dos resultados alcançados.....</i>	138
5.3.4	<i>Grau de adequação e coordenação dos objectivos</i>	139
5.3.5	<i>Definição de actividades e conteúdos funcionais exercidos</i>	139
5.3.6	<i>Capacidade existente para a verificação do cumprimento dos objectivos.....</i>	139
5.3.7	<i>Participação na definição de objectivos</i>	140
5.3.8	<i>Apoio e reconhecimento na prossecução dos objectivos e actividades</i>	140
5.3.9	<i>Comunicação, processo de decisão, autonomia e iniciativa.....</i>	140
5.4	DESENVOLVIMENTOS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO POR OBJECTIVOS OCORRIDOS NA UNIVERSIDADE DE AVEIRO NO FINAL DE 2006	141
	CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	144
6.1	CONCLUSÕES.....	144
6.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	147
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	149
	BIBLIOGRAFIA.....	158
	ENDEREÇOS DA INTERNET CONSULTADOS	159
	APÊNDICES.....	161
	APÊNDICE A - GUIÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS AOS DIRIGENTES DAS UNIDADES ORGÂNICAS E SERVIÇOS DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO	161
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIOS ENVIADOS AOS AVALIADORES DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO	162
	ANEXOS	172
	ANEXO 1 - EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO DO MÉTODO DAS ESCALAS GRÁFICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	172
	ANEXO 2 - AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO SIADAP	174
	ANEXO 3 - ESCALA DE CLASSIFICAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO SIADAP	180
	ANEXO 4 - ESCALA DE CLASSIFICAÇÕES DAS ATITUDES PESSOAIS NO SIADAP	181
	ANEXO 5 - DADOS RELATIVOS À CARACTERIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS	182
	ANEXO 6 - DADOS RELATIVOS À CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO	198

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1.2 – FASES DO CICLO ANUAL DE GESTÃO.....	20
FIGURA 2.2.1 – PLANEANDO PARA RESULTADOS.....	29
FIGURA 2.3.1 – POSICIONAMENTO DOS DIVERSOS SISTEMAS DE LIDERANÇA RELATIVAMENTE A ALGUMAS VARIÁVEIS	36
FIGURA 2.3.2 – ESTILOS DE LIDERANÇA E RESPECTIVAS ORIENTAÇÕES SEGUNDO O MODELO DE BLAKE E MOUTON	36
FIGURA 2.3.3 - ESTILOS DE LIDERANÇA E RESPECTIVAS ORIENTAÇÕES PARA AS TAREFAS E RELACIONAMENTOS SEGUNDO O MODELO DE HERSEY E BLANCHARD (1996).....	37
FIGURA 2.3.4 - ESTILOS DE LIDERANÇA DE ACORDO COM A CONFIANÇA, EMPENHO E A CAPACIDADE DOS COLABORADORES ASSUMIREM RESPONSABILIDADES SEGUNDO O MODELO DE HERSEY E BLANCHARD (1996)	38
FIGURA 2.3.5 - MODELO DAS LIGAÇÕES MÚLTIPLAS	41
FIGURA 2.4.1 – ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO.....	206

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1.2 – PESO DOS FACTORES DE AVALIAÇÃO DO SIADAP POR CATEGORIA PROFISSIONAL..	22
GRÁFICO 2.1.3 - ABORDAGENS GOVERNAMENTAIS RELATIVAMENTE À INDIVIDUALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NOS PAÍSES DA OCDE.....	25
GRÁFICO 4. 2. 2. 1 – GRAU COM QUE DIFERENTES FACTORES DIFICULTAM O PROCESSO DE PLANIFICAÇÃO	99
GRÁFICO 4.2.7.1– GRAU COM QUE DIVERSOS FACTORES INFLUENCIAM A CAPACIDADE DE VERIFICAÇÃO DO CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS DA UNIDADE FUNCIONAL/DEPARTAMENTO/SERVIÇO A QUE PERTENCE O PESSOAL AVALIADO	115
GRÁFICO 4.2.7.2 - GRAU COM QUE DIVERSOS FACTORES INFLUENCIAM A CAPACIDADE DE VERIFICAÇÃO DO CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS INDIVIDUAIS	116
GRÁFICO 4.2.10.1 – FORMAS DE DECISÃO DOS LÍDERES, POR GRAU DE FREQUÊNCIA.....	121
GRÁFICO 2.4.1- ALUNOS INSCRITOS (1990-2005) - SÍNTESE GERAL POR TIPO DE ENSINO E NATUREZA DOS ESTABELECIMENTOS	182
GRÁFICO 2.4.2 - EVOLUÇÃO DAS QUALIFICAÇÕES DO PESSOAL DOCENTE NO ENSINO PÚBLICO SUPERIOR UNIVERSITÁRIO (1993 – 2003)	188
GRÁFICO 2.4.3 – REPARTIÇÃO PERCENTUAL DO PESSOAL NÃO DOCENTE NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO UNIVERSITÁRIO POR GRUPO PROFISSIONAL - 1993.....	192
GRÁFICO 2.4.4 – REPARTIÇÃO PERCENTUAL DO PESSOAL NÃO DOCENTE NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO UNIVERSITÁRIO, POR GRUPO PROFISSIONAL - 2003	193
GRÁFICO 2.4.5 - NÚMERO DE DOCENTES NA UNIVERSIDADE DE AVEIRO POR TIPO DE ENSINO (1993 – 2003)	199
GRÁFICO 2.4.6 – PESO RELATIVO DO PESSOAL DOCENTE DA UA POR TIPO DE ENSINO (1993 – 2003)	200
GRÁFICO 2.4.7 - EVOLUÇÃO DO RÁCIO ALUNOS/DOCENTES, POR TIPO DE ENSINO NA UNIVERSIDADE DE AVEIRO (1993-2003).....	201
GRÁFICO 2.4.8 - PESSOAL NÃO DOCENTE DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO, POR TIPO DE ENSINO (1993 – 2003)	202
GRÁFICO 2.4.9 - EVOLUÇÃO DO RÁCIO ALUNOS/NÃO DOCENTES NA UNIVERSIDADE DE AVEIRO E NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO (1993-2003)	203

GRÁFICO 2.4.10 – REPARTIÇÃO PERCENTUAL DO PESSOAL NÃO DOCENTE NA UNIVERSIDADE DE AVEIRO – 2005	204
------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 4.2.2.1 – REALIZAÇÃO DE UM PROCESSO FORMAL DE PLANIFICAÇÃO REGULAR NO DEPARTAMENTO/UNIDADE FUNCIONAL/SERVIÇO DO PESSOAL AVALIADO	98
QUADRO 4.2.2.2 - REALIZAÇÃO DE REVISÃO REGULAR DA PLANIFICAÇÃO TENDO EM CONTA AS MUDANÇAS QUE OCORREM NO EXTERIOR DA UNIVERSIDADE	98
QUADRO 4.2.3.1 – EXISTÊNCIA DE OBJECTIVOS FORMALMENTE DEFINIDOS PARA O MÉDIO/LONGO PRAZO.....	100
QUADRO 4.2.3.2 – EXISTÊNCIA DE INDICADORES PARA MEDIÇÃO DO CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS DE MÉDIO/LONGO PRAZO	100
QUADRO 4.2.3.3 - EXISTÊNCIA DE OBJECTIVOS FORMALMENTE DEFINIDOS PARA O CURTO PRAZO....	101
QUADRO 4.2.3.4 – EXISTÊNCIA DE INDICADORES PARA MEDIÇÃO DO CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS DE CURTO PRAZO.....	101
QUADRO 4.2.3.5 - DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS NOS DIVERSOS SERVIÇOS DO DEPARTAMENTO/UNIDADE FUNCIONAL A QUE ESTÁ AFECTO O PESSOAL AVALIADO	102
QUADRO 4.2.3.6 – DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS NOS SERVIÇOS CENTRAIS DA UA	102
QUADRO 4.2.3.7 - GRAU COM QUE OS OBJECTIVOS INDIVIDUAIS ENVOLVEM SOBRETUDO TAREFAS DE ROTINA, POR GRUPO PROFISSIONAL.....	104
QUADRO 4.2.3.8 - GRAU COM QUE OS OBJECTIVOS INDIVIDUAIS ENVOLVEM SOBRETUDO AUMENTO DE PRODUTIVIDADE, POR GRUPO PROFISSIONAL	105
QUADRO 4.2.3.9 - GRAU COM QUE OS OBJECTIVOS INDIVIDUAIS ENVOLVEM SOBRETUDO CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO, POR GRUPO PROFISSIONAL	106
QUADRO 4.2.3.10 - DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE MEDIÇÃO DOS OBJECTIVOS INDIVIDUAIS DE DESEMPENHO, POR GRUPO PROFISSIONAL	107
QUADRO 4.2.3.11 - DEFINIÇÃO FORMAL DO CONTRIBUTO DO EFEITO ESPERADO DA PROSECUÇÃO DOS OBJECTIVOS INDIVIDUAIS SOBRE OS OBJECTIVOS DO SERVIÇO A QUE PERTENCE O PESSOAL AVALIADO	108
QUADRO 4.2.4.1- GRAU DE DIVULGAÇÃO DOS OBJECTIVOS DA UNIVERSIDADE.....	108
QUADRO 4.2.4.2 – GRAU DE DIVULGAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA UNIVERSIDADE VISANDO ALCANÇAR OS OBJECTIVOS DE MÉDIO/LONGO PRAZO.....	109
QUADRO 4.2.4.3 – FORMAS DE DIVULGAÇÃO DOS OBJECTIVOS DA UNIDADE FUNCIONAL/DEPARTAMENTO/ SERVIÇO A QUE PERTENCE O PESSOAL AVALIADO.....	109
QUADRO 4.2.4.4 - DIVULGAÇÃO REGULAR DOS RESULTADOS ALCANÇADOS NO CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS	110
QUADRO 4.2.4.5 – DIVULGAÇÃO REGULAR DE RECOMENDAÇÕES TENDO EM CONTA OS RESULTADOS ALCANÇADOS NO CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS	110
QUADRO 4.2.5.1 - GRAU DE ADEQUAÇÃO DOS OBJECTIVOS DO SERVIÇO A QUE PERTENCE O AVALIADO	111
QUADRO 4.2.5.2- GRAU DE COORDENAÇÃO ENTRE OS OBJECTIVOS DOS VÁRIOS SERVIÇOS A QUE PERTENCE O PESSOAL AVALIADO	112
QUADRO 4.2.6.1 - EXISTÊNCIA DE ACTIVIDADES FORMALMENTE DEFINIDAS PARA O SERVIÇO A QUE ESTÁ AFECTO O PESSOAL AVALIADO	112
QUADRO 4.2.6.2 - EXISTÊNCIA DE MANUAIS DE PROCEDIMENTOS NOS SERVIÇOS A QUE PERTENCE O PESSOAL AVALIADO.....	113

QUADRO 4.2.6.3 - GRAU DE MONITORIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES DO SERVIÇO A QUE PERTENCE O PESSOAL AVALIADO	113
QUADRO 4.2.7.1- CAPACIDADE EXISTENTE PARA A VERIFICAÇÃO DO CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS INDIVIDUAIS E DO SERVIÇO.....	114
QUADRO 4.2.8.1 - GRAU DE PARTICIPAÇÃO NA DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DO DEPARTAMENTO/UNIDADE FUNCIONAL/SERVIÇO DO PESSOAL AVALIADO	117
QUADRO 4.2.8.2 - GRAU DE PARTICIPAÇÃO DO AVALIADO NA DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS INDIVIDUAIS	117
QUADRO 4.2.9.1 – GRAU DE APOIO DOS RESPONSÁVEIS MÁXIMOS DA UNIVERSIDADE NA PROSECUÇÃO DOS OBJECTIVOS DO DEPARTAMENTO/UNIDADE FUNCIONAL/SERVIÇO A QUE PERTENCE O PESSOAL AVALIADO	118
QUADRO 4.2.9.2 – GRAU DE VALORIZAÇÃO ATRIBUÍDA PELOS RESPONSÁVEIS MÁXIMOS DA UNIVERSIDADE À PROSECUÇÃO DOS OBJECTIVOS DO DEPARTAMENTO/UNIDADE FUNCIONAL/SERVIÇO A QUE PERTENCE O PESSOAL AVALIADO	118
QUADRO 4.2.10.1 – GRAU DE COLABORAÇÃO EXISTENTE ENTRE OS DIVERSOS SERVIÇOS NÃO DOCENTES DA UNIVERSIDADE.....	119
QUADRO 4.2.10.2 – SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE	119
QUADRO 4.2.10.3 – PROCESSO DE DECISÃO DA UNIVERSIDADE.....	120
QUADRO 4.2.10.4 – ASSOCIAÇÃO ENTRE A CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DA UNIVERSIDADE E A DEFINIÇÃO DO PROCESSO DE DECISÃO DA UNIVERSIDADE	120
QUADRO 4.2.10.5 – GRAU DE FREQUÊNCIA COM QUE SÃO APRESENTADAS SUGESTÕES DE MELHORIA E MUDANÇA DE PROCEDIMENTOS.....	122
QUADRO 4.2.10.6 - GRAU DE FREQUÊNCIA COM QUE AS SUGESTÕES DE MELHORIA OU MUDANÇA DE PROCEDIMENTOS SÃO APROVADAS	122
QUADRO 2.4.1 – TAXAS DE CRESCIMENTO ANUAIS DOS ALUNOS INSCRITOS (1990-2005) - SÍNTESE GERAL POR TIPO DE ENSINO E NATUREZA DOS ESTABELECIMENTOS	183
QUADRO 2.4.2 – N.º DE VAGAS, CANDIDATOS E COLOCADOS NA 1ª FASE DO CONCURSO NACIONAL DE ACESSO AO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO (1996 – 2006)	184
QUADRO 2.4.3 – PERCENTAGEM DE COLOCADOS NA 1ª OPÇÃO DA 1ª FASE DO CONCURSO NACIONAL DE ACESSO AO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO (1997 – 2006)	184
QUADRO 2.4.4 – PERCENTAGEM DE POPULAÇÃO COM QUALIFICAÇÃO SUPERIOR (ISCED 5 E 6) NA POPULAÇÃO COM IDADES COMPREENDIDAS ENTRE OS 30 E OS 64 ANOS, POR GRUPO ETÁRIO, EM 2002.....	185
QUADRO 2.4.5 – EVOLUÇÃO DOS DIPLOMADOS NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO E NÃO PÚBLICO (1993 – 2005).....	186
QUADRO 2.4.6 – EVOLUÇÃO DOS DIPLOMADOS NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO, POR SECTOR DE ENSINO (1993 – 2005)	187
QUADRO 2.4.7 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE DOCENTES DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO (1993/94-2003/04)	187
QUADRO 2.4.8 – EVOLUÇÃO DO RÁCIO ALUNO/DOCENTE, POR SECTOR DE ENSINO, NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO	188
QUADRO 2.4.9 - INVESTIGADORES E PESSOAL TOTAL EM I&D, POR SECTOR DE EXECUÇÃO, EM 1997, 1999 E 2001	189
QUADRO 2.4.10 – EVOLUÇÃO DO PESSOAL NÃO DOCENTE, POR SECTOR DE ENSINO, NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO (1993 – 2003)	189

QUADRO 2.4.11 – EVOLUÇÃO DO RÁCIO ALUNOS/NÃO DOCENTES DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO, POR MODALIDADE DE ENSINO (1993/94-2003/04)	190
QUADRO 2.4.12 – EVOLUÇÃO DO PESSOAL NÃO DOCENTE NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO UNIVERSITÁRIO, SEGUNDO O GRUPO PROFISSIONAL (1993 – 2003)	191
QUADRO 2.4.13 – DESPESA PÚBLICA EM EDUCAÇÃO EM % DO PIB (1995; 2001; 2003)	194
QUADRO 2.4. 14 - PROPORÇÃO RELATIVA DO FINANCIAMENTO PÚBLICO E PRIVADO DAS INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR NOS PAÍSES DA OCDE (1995; 2001;2003).....	195
QUADRO 2.4.15 – REPARTIÇÃO DA DESPESA, POR CATEGORIA, NAS INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR, 2003	196
QUADRO 2.4.16 – REPARTIÇÃO DA DESPESA CORRENTE, POR CATEGORIA, NAS INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR, 2003.....	197
QUADRO 2.4.17 – EVOLUÇÃO DO N.º DE INSCRITOS NA UNIVERSIDADE DE AVEIRO, POR TIPO DE ENSINO (1993 – 2005)	198
QUADRO 2.4.18 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE DIPLOMADOS NA UNIVERSIDADE DE AVEIRO, POR TIPO DE ENSINO (1993 – 2005)	198
QUADRO 2.4.19 – REPARTIÇÃO DOS CONTRATOS A TERMO CERTO DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO COM EQUIPARAÇÃO DE FUNÇÕES POR GRUPO PROFISSIONAL – 2005	205
QUADRO 2.4.20 – COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNO DA UNIVERSIDADE DE AVEIRO	207
QUADRO 2.4. 21 . COMPOSIÇÃO DOS ÓRGÃOS DE GOVERNO DA UA.....	211

LISTA DE ABREVIATURAS

CCA – Conselho de Coordenação da Avaliação
DGAP – Direcção Geral da Administração Pública
DGES – Direcção Geral do Ensino Superior
EUROSTAT – Gabinete de Estatísticas da União Europeia
GPO – Gestão por Objectivos
ISCED – International Standard Classification of Education
MCES - Ministério da Ciência e do Ensino Superior
MCTES - Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OCES – Observatório da Ciência e do Ensino Superior
SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública
UA – Universidade de Aveiro
UE – União Europeia

Capítulo 1 - Introdução

O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública (SIADAP) foi recentemente introduzido na Administração Pública portuguesa no contexto do crescente peso da Nova Gestão Pública e do *managerialismo* a nível internacional e também nacional, onde a prestação de contas, a transparência, a flexibilidade e a aplicação no sector público de conceitos anteriormente utilizados no sector privado assumem particular relevo.

Um dos princípios por que se rege o SIADAP é a orientação para resultados para promoção da excelência e qualidade do serviço, sendo a avaliação por objectivos uma das suas componentes mais importantes, que surge associada à importância atribuída à integração da avaliação do desempenho no ciclo de gestão de cada serviço e organismo, à sua articulação com a planificação de actividades do mesmo, bem como à necessidade de um aumento da participação de todos os intervenientes na definição de objectivos individuais, desde que enquadrados nos objectivos departamentais ou de serviço e nos macro - objectivos da instituição.

Uma das razões principais para a escolha deste tema foi considerar pertinente analisar e descrever de que forma a técnica de avaliação por objectivos foi implementada numa instituição do sector público português a um conjunto de funcionários e agentes que, não estando habitualmente directamente envolvidos nos objectivos subjacentes à sua missão, foram contudo o grupo onde se iniciou a regulamentação e execução deste sistema de avaliação. Por outro lado, a recente aplicação do SIADAP, com implicações importantes ao nível da gestão e do funcionamento dos serviços públicos, bem como a existência de um vasto campo de investigação por desbravar no que respeita à análise da sua implementação justificam também a escolha do tema proposto.

A escolha da Universidade de Aveiro para a realização de um estudo de caso resultou de vários factores. Em primeiro lugar, o facto de trabalhar numa instituição do Ensino Superior Público permite-me ter algum conhecimento sobre a realidade e o contexto em que se inserem este tipo de organizações. Esta proximidade teria contudo de ser ponderada por algum distanciamento relativamente ao objecto de estudo, o que me fez optar por outra instituição que não a onde exerço a minha actividade. Por outro lado, a necessidade de conciliar os meus deveres profissionais com a realização da presente tese impunha-me a escolha de uma instituição que apresentasse alguma proximidade geográfica ao mesmo tempo que me proporcionava acessibilidade às fontes de evidência necessárias à sua realização. Por fim, a reconhecida reputação e crescimento associados à Universidade de Aveiro indiciavam a existência de um dinamismo que poderia contribuir de algum modo para o enriquecimento do presente trabalho.

O objectivo geral da presente tese será o de descrever e analisar a aplicação da técnica de avaliação por objectivos prevista no Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública ao pessoal não docente da Universidade de Aveiro.

A investigação tem ainda os seguintes objectivos específicos:

- Descrever e identificar o tipo de objectivos que são implementados através do SIADAP;
- Descrever como se articula a gestão por objectivos prevista no SIADAP com o processo de planificação da UA existente nos diversos departamentos/unidades funcionais/serviços;
- Descrever como é garantida a articulação dos objectivos individuais com os objectivos dos diversos serviços/ departamentos/unidades funcionais, a missão e a visão da Universidade de Aveiro;
- Descrever as principais dificuldades associadas à implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP na Universidade de Aveiro;
- Averiguar qual percepção dos avaliadores sobre o grau de divulgação da missão, dos objectivos da organização e dos seus diversos serviços/ departamentos/unidades funcionais;
- Averiguar qual a percepção dos avaliadores sobre o grau de adequação e coordenação dos objectivos estabelecidos para cada serviço, tendo em conta os objectivos do respectivo departamento/unidade funcional;
- Averiguar se estão formalmente definidas as actividades dos diversos serviços e se as mesmas são suportadas por manuais de procedimentos;
- Averiguar se a definição de objectivos individuais tem por base uma definição de função;
- Averiguar se o sistema de avaliação de desempenho individual é acompanhado de um conjunto de indicadores que permitam a verificação, não apenas do cumprimento dos objectivos individuais, mas também dos objectivos estabelecidos para o serviço/departamento ou unidade funcional/universidade onde está inserido o pessoal não docente avaliado;
- Averiguar qual a percepção dos avaliadores sobre a capacidade existente para a verificação do cumprimento dos objectivos do serviço a que pertence o pessoal que avalia;
- Averiguar qual a percepção dos avaliadores sobre a capacidade existente para a verificação do cumprimento dos objectivos individuais do pessoal que avalia;
- Averiguar a percepção do avaliador sobre o grau de influência de diversos factores na capacidade de verificação do cumprimento dos objectivos do serviço/departamento/unidade funcional a que está afecto o pessoal que avalia;
- Averiguar se existe divulgação regular dos resultados alcançados no cumprimento dos objectivos da universidade/unidades funcionais/departamentos/serviços e se são elaboradas recomendações associadas a tais resultados;
- Averiguar a percepção do avaliador sobre o grau de participação do avaliado, chefias e dirigentes na definição dos objectivos do departamento/unidade funcional/serviço a que está afecto o pessoal por ele avaliado;

- Averiguar qual a percepção do avaliador sobre o grau de participação do avaliado na definição dos respectivos objectivos individuais;
- Averiguar qual a percepção do avaliador sobre o grau de apoio e valorização atribuído pelos responsáveis máximos da universidade à prossecução dos objectivos departamento/unidade funcional/serviço a que está afecto o pessoal por ele avaliado;
- Caracterizar o sistema de comunicação de acordo com a perspectiva dos avaliadores;
- Caracterizar o processo de decisão de acordo com a perspectiva dos avaliadores;
- Caracterizar diversos estilos de liderança existentes na Universidade de Aveiro;
- Averiguar se o tipo de objectivos estabelecidos individualmente varia com o estilo de liderança existente

A novidade da aplicação do SIADAP, bem como o limite temporal a que está sujeita a elaboração da presente tese determinam que neste estudo não se pretenda fazer um levantamento exaustivo de dados ou conceber explicações para a ocorrência de possíveis correlações entre variáveis. A investigação será do tipo descritivo, apresentando também um carácter exploratório, uma vez que a introdução do SIADAP na administração pública portuguesa é um fenómeno recente. As fontes de evidência são obtidas no contexto em que o fenómeno a ser estudado ocorre, analisando-se sobretudo o processo do mesmo e não apenas o produto que dele decorre, através da recolha de dados sobre a percepção dos avaliadores acerca de aspectos relacionados com a planificação, a participação na definição dos objectivos, a comunicação e o processo de decisão que, por sua vez, indiciam determinados estilos de liderança. Daqui decorre a natureza essencialmente qualitativa da presente investigação.

A presente tese é composta por seis capítulos, dois apêndices e seis anexos.

Após a introdução, no segundo capítulo é apresentado um conjunto de bases teóricas que resultaram da revisão da literatura efectuada no âmbito do objecto de estudo. Neste capítulo, na primeira secção começa-se por desenvolver o conceito de avaliação de desempenho de recursos humanos e apresentar os objectivos da avaliação de desempenho, as bases de partida e os requisitos de um sistema de avaliação, os efeitos de distorção no processo de avaliação e os diversos métodos e técnicas de avaliação de desempenho habitualmente utilizados pelas organizações públicas e privadas. Posteriormente, a avaliação de desempenho é apresentada no contexto da Nova Gestão Pública e do *managerialismo* e a avaliação dos funcionários públicos é enquadrada a nível internacional. No final da secção descreve-se a evolução da avaliação de desempenho na Administração Pública portuguesa e apresenta-se o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública. Por fim, a existência de prémios de desempenho é abordada segundo diversas perspectivas.

Na segunda secção analisam-se os principais conceitos subjacentes à gestão por objectivos e as diversas abordagens deste método de gestão.

Na terceira secção são apresentadas as principais bases teóricas em que assentam os estudos sobre liderança.

Na última secção deste capítulo, a Universidade de Aveiro é apresentada no contexto do Ensino Superior português, descrevendo-se a sua evolução ao longo das últimas décadas e abordando-se diversos aspectos ligados à organização, autonomia e processos de decisão das universidades em geral e da Universidade de Aveiro em particular.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada no presente trabalho.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e no quinto capítulo procede-se à sua análise.

No sexto e último capítulo são apresentadas as conclusões e limitações do presente estudo, bem como sugestões para futuras investigações.

São ainda apresentados dois apêndices. No Apêndice A é apresentado o guião das entrevistas realizadas aos dirigentes das Unidades Orgânicas e Serviços da Universidade de Aveiro. No Apêndice B apresenta-se o questionário distribuído aos avaliadores da Universidade de Aveiro no âmbito do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública.

Por fim, são apresentados seis anexos que pretendem fundamentar e ilustrar o que se desenvolveu no enquadramento teórico. Os Anexos 1 a 4 apresentam diversos elementos relativos ao Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública e a outros sistemas de avaliação. Os Anexos 5 e 6 apresentam um conjunto de dados relativos à caracterização do Ensino Superior Português e da Universidade de Aveiro, respectivamente.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 Avaliação do Desempenho de Recursos Humanos

2.1.1 Conceito

De acordo com Dulewicz (1989), existe uma tendência natural para avaliar aqueles com quem trabalhamos, bem como para nos auto – avaliarmos enquanto trabalhadores. A avaliação do desempenho é pois inevitável e universal. Contudo, se não existir um sistema de avaliação de desempenho cuidadosamente estruturado haverá a tendência para julgar o desempenho profissional de forma intuitiva, informal e arbitrária.

Os primeiros sistemas de avaliação do desempenho, concebidos dentro dos pressupostos da abordagem clássica da administração, surgiram como métodos simples associados à determinação do salário de cada trabalhador. Nesta fase, considerava-se que o desempenho do trabalhador dependia muito de rendimento auferido, pelo que se deveria premiar monetariamente todos os que tivessem um desempenho superior ao ideal e penalizar monetariamente todos os que tivessem um desempenho inferior ao ideal. A partir dos anos 30, as abordagens psico - sociológicas da administração começaram a dar importância a factores psicológicos e sociológicos como determinantes para o desempenho dos trabalhadores. Desta nova abordagem, bem como dos desenvolvimentos posteriores, quer através das abordagens *behavioristas* ou da visão sistémica das organizações, resulta a actual consideração de múltiplos factores como determinantes para o desempenho: inteligência; aptidões específicas; emoções; atitudes; interesses; valores e necessidades.

Considerando todos estes factores como importantes para o desempenho dos intervenientes numa organização, Almeida (1996:15) define *avaliação do desempenho de recursos humanos* como “um processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores” que é “uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e/ou resultados dos participantes organizacionais.” Da avaliação do desempenho resulta uma interacção formal estruturada entre o avaliador e o avaliado, estabelecida através duma entrevista, anual ou semestral, na qual o desempenho do subordinado é examinado e discutido, com o objectivo de identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades de aperfeiçoamento e de desenvolvimento de capacidades.

Este processo é sempre difícil de implementar por várias razões:

- A existência de uma multiplicidade de objectivos que lhe estão subjacentes (avaliar o quê? o potencial de liderança? o sucesso dos métodos de selecção? a aferição da eficácia da formação?);
- A existência de uma pluralidade de factores que influenciam o desempenho (individuais, organizacionais e ambientais);
- A possibilidade de serem levantadas inúmeras questões de ordem ética e emocional.

2.1.2 Objectivos da Avaliação do Desempenho

De acordo com Bacal (1999), o sistema de avaliação do desempenho contém dois sub - sistemas a operar em simultâneo:

- Um sistema de avaliação, cujo objectivo é identificar discrepâncias entre o padrão de desempenho definido pela organização e o desempenho verificado;
- Um sistema de informação biunívoco, cujo objectivo é informar o avaliado sobre a qualidade do seu desempenho e receber informações sobre as suas expectativas de desenvolvimento na organização, sobre os problemas com que se deparou no emprego, sobre as suas motivações, etc.

Estes sistemas podem ser analisados segundo perspectivas diferentes, consoante assumamos o papel do avaliado ou da organização.

Do ponto de vista do avaliado, a avaliação do desempenho permite responder a diversas questões, nomeadamente, quais as tarefas que deverão ser desenvolvidas; quais as expectativas do superior hierárquico em relação ao desempenho individual; qual o desempenho individual; qual o impacto dos pontos fortes e fracos. Num estudo realizado por Bruns e Mckinnon (1992) concluiu-se que a existência de sistemas de avaliação de desempenho aumenta o conhecimento específico dos postos de trabalho por parte dos seus ocupantes. Por outro lado, o avaliado, ao conhecer os pontos positivos e negativos do seu desempenho, poderá reivindicar o que necessita para que os objectivos que lhe foram definidos possam ser alcançados e assim contribuir para que os decisores recolham informações sobre as condições desejadas pelos mesmos para o melhor desempenho. Ao proporcionar ao avaliado um reconhecimento do esforço desenvolvido na sua profissão, a avaliação do desempenho proporciona-lhe um incentivo e contribui para o desenvolvimento de um sentimento de mérito, participação e compromisso.

Segundo Latham e Locke (1991), a avaliação de desempenho poderá ser um instrumento através do qual se poderá influenciar a motivação do funcionário, quer seja através do estabelecimento de objectivos específicos, alcançáveis e com algum grau de dificuldade aceite pelo avaliado, quer seja através de um conjunto de incentivos que a complementem e a ela estejam associados, quer seja como um instrumento contínuo que proporcione ao funcionário informação clara e lhe permita ajustar o seu comportamento às metas da organização. Embora possa ter efeitos sobre os níveis de motivação e satisfação dos avaliados, segundo Bergami (1988) a avaliação do desempenho, em si, não constitui uma técnica de modificação de comportamento. Deve ser considerada como um instrumento de levantamento de dados, que caracterizam as condições que, dentro duma organização, estejam em dado momento a dificultar ou a impedir o completo aproveitamento dos seus recursos humanos. Logo, o seu primeiro objectivo é conhecer os *inputs* humanos e os problemas que estejam a dificultar ou impedir a utilização desses mesmos *inputs*. Este objectivo tem subjacentes diversas finalidades:

- Avaliar a que níveis se atingiram resultados numa determinada função;
- Avaliar se os comportamentos individuais se adequam às funções desempenhadas;

- Fornecer *feedback* no sentido da melhoria de resultados;
- Diagnosticar eventuais necessidades de formação ou avaliar a sua eficácia;
- Avaliar a eficácia de determinada estratégia de recrutamento de pessoal.

Todos estes processos se baseiam num princípio de prestação de contas, associado a uma verificação/alinhamento de responsabilidades e de padrões de desempenho, essenciais ao sucesso de qualquer organização.

2.1.3 Base de partida para um sistema de avaliação

Para que se possa avaliar algo é necessário, em primeiro lugar, que se conheça o que se pretende avaliar, ou seja, que se analisem as funções. Como se observa na Figura 2.1.1, este processo deverá atravessar diversas fases e cada uma delas é necessária ao processo de avaliação pelas implicações que lhes estão subjacentes:

- A identificação de funções implicará agrupar tarefas num conjunto relativamente homogéneo segundo um propósito essencial e duradouro e será tanto mais complexa, quanto maior for a dimensão da organização;
- A criação de um questionário permitirá gerar, de forma uniforme, uma ferramenta para recolha de informação sobre tarefas desempenhadas, responsabilidades, capacidades, aptidões necessárias e objectivos da função;
- Na posse do questionário, a informação é recolhida por entrevistas com os diversos ocupantes das funções e com as chefias directas dos mesmos;
- Depois de descrito o perfil da função, deverão especificar-se os comportamentos e qualificações necessárias ao correcto desempenho da função, por forma a definir o perfil das características humanas que o funcionário tem de possuir, tais como experiência, formação, exigências físicas e mentais;
- Por fim, será necessário determinar medidas de desempenho que possibilitem a criação de um conjunto de indicadores e de dimensões que sejam representativos do desempenho eficiente e eficaz.

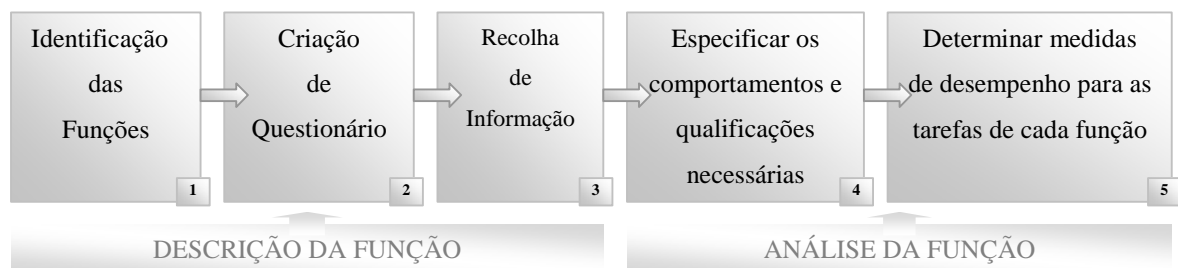


Figura 2.1.1 – Base de partida para um sistema de avaliação

Fonte: Elaboração própria a partir de Almeida (1996)

2.1.4 Requisitos de qualquer sistema de avaliação

Seja qual for o sistema de avaliação adoptado, deverá obedecer aos seguintes requisitos:

- *Coerência* – Esta implica, por um lado, que os padrões de desempenho estejam ajustados aos objectivos da organização e, por outro, a ligação entre as componentes de uma função, identificadas através da respectiva análise e as dimensões do desempenho que serão avaliadas;
- *Diferenciação* – Esta implica que, através do sistema de avaliação de desempenho, seja possível distinguir os trabalhadores mais eficientes dos menos eficientes. Se tal não acontecer, a avaliação do desempenho não terá um efeito positivo sobre o desenvolvimento do avaliado, contribuirá para a sua desmotivação e do avaliador e não poderá servir de instrumento para a tomada de decisões administrativas.
- *Credibilidade* – De acordo com Dipboye e Pontbriand. (1981), os processos de avaliação só conduzirão a melhorias do desempenho se forem percebidos como justos e exactos pelos participantes organizacionais.
- *Aceitação* – qualquer sistema de avaliação terá de ser aceite pelos seus participantes. Para tal, será muito importante que os objectivos a atingir, os comportamentos e as atitudes requeridos sejam acordados entre avaliadores e avaliados, tendo em conta os objectivos da avaliação.
- *Simplicidade* – Para que um sistema de avaliação do desempenho seja posto em prática será necessário que os instrumentos utilizados sejam facilmente percebidos pelos intervenientes no processo e de fácil implementação.

2.1.5 Efeitos de distorção no processo de avaliação do desempenho

Durante os processos de avaliação poderão ocorrer distorções que contribuirão para enviesar tais processos:

- *Efeito de Halo/Horn* – Tendência para estender a todo o desempenho aspectos positivos ou negativos desse desempenho. Assim, quando um notador tem uma opinião favorável acerca de uma característica do trabalhador, tem tendência a considerá-lo bom em todos os factores (efeito de *Halo*) e, se tem uma opinião desfavorável relativamente a um comportamento de um trabalhador, tem tendência a considerá-lo negativamente em todos os factores (efeito de *Horn*). O efeito de *Halo/Horn* é muito difícil de evitar. A única forma de o reduzir, para além de estar atento e ter consciência dele, é através de formação dos notadores.
- *Tendência Central* – Tendência para atribuir a nota média. Um notador não informado ou mal preparado adopta normalmente duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os seus subordinados ou evita classificações elevadas receando comprometer-se futuramente. Este erro tem maior propensão a ocorrer quando o avaliador quer evitar a justificação da atribuição de notações nos extremos da escala.

- *Efeito de proximidade* – Tendência para dar relevo a situações recentes que marcaram a vida profissional do funcionário. O avaliador tende a lembrar-se preferencialmente das situações que aconteceram mais recentemente, acabando estas por ter um efeito desproporcional na avaliação. Este erro pode ser reduzido se durante todo o período em avaliação o notador for tomando notas regularmente sobre o desempenho do trabalhador.
- *Erro constante* (Complacência / Rigor excessivo) – Notadores condescendentes estabelecem padrões de avaliação muito baixos e notadores muito exigentes, padrões de desempenho muito elevados, que os trabalhadores não podem atingir. Tais avaliações apenas reflectem a personalidade do notador e não o desempenho real dos funcionários. Este erro pode ser reduzido através de uma definição conjunta, entre avaliador e avaliado, dos objectivos e metas a atingir.
- *Erro de “primeira impressão”* – A primeira impressão que o avaliador forma do avaliado tem tendência a permanecer e sobrepor-se ao desempenho real. Assim, se o notador formou, por exemplo, uma primeira ideia de que um trabalhador é pouco responsável, essa impressão permanecerá, mesmo que o trabalhador tenha conseguido tornar-se substancialmente responsável. Para reduzir este erro o notador, para além de estar atento a esta propensão, deverá centrar-se unicamente no período em avaliação e nos resultados efectivamente atingidos pelo trabalhador.
- *Erro de semelhança* (projectão pessoal ou auto-identificação) – Propensão a avaliar o trabalhador à semelhança de si próprio. Assim, o notador julga mais favoravelmente os trabalhadores que se identificam mais consigo (mesmo meio social, frequência da mesma universidade, características de personalidade semelhantes, pertença ao mesmo grupo recreativo ou cultural etc.). Para corrigir este erro, o notador deve estar atento a esta propensão e compreender que ela pode desvirtuar consideravelmente a avaliação.
- *Erro de fadiga / rotina* – Propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, quando se tem de avaliar muitos trabalhadores ao mesmo tempo. Esta situação pode distorcer consideravelmente a avaliação. Uma forma de evitar este erro é procurar planear o processo de forma a concentrar-se num pequeno número de trabalhadores de cada vez.
- *Incompreensão do significado dos factores* – apreciação de qualidades diversas das desejadas por incompreensão ou distorção do sentido do factor. Este erro pode ser corrigido através de formação dos notadores que inclua interpretação e discussão de cada factor.

2.1.6 Métodos e técnicas de avaliação do desempenho

Segundo Almeida (1996) e Bacal (1999), dada a multiplicidade de finalidades da avaliação do desempenho, não existe nenhum método que seja globalmente melhor. Enquanto alguns

métodos de avaliação de desempenho estão orientados para a avaliação de comportamentos, quer através da comparação dos desempenhos dos empregados, quer através da avaliação individual do desempenho relativamente a padrões pré – estabelecidos, outros orientam-se para os resultados, como é o caso da avaliação por objectivos.

2.1.6.1 Método das escalas gráficas

Segundo Almeida (1996: 81) este método estrutura de forma detalhada as principais dimensões do desempenho. Para cada tarefa descrevem-se as dimensões subjacentes ao desempenho (ex: iniciativa; responsabilidade; dedicação; qualidade; conformidade; capacidade de gestão; criatividade; etc.) e define-se o grau com que o funcionário a possui. Os diferentes graus poderão ser previamente descritos para tornar o método mais adequado e facilitar a tarefa do avaliador. Este método utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam as dimensões de avaliação de desempenho; enquanto as colunas, representam os graus de variação das mesmas. Para obter o resultado final é necessário atribuir pontos a cada um dos graus dos vários factores ou dimensões, ponderá-los de acordo com o grau de importância para cada uma das funções em avaliação e fazer o somatório. O resultado será o valor em pontos do avaliado. O exemplo apresentado no Anexo 1 foi o utilizado na administração pública portuguesa de 1983 até 2004 para o grupo de pessoal técnico e técnico superior.

Uma vez que cada avaliado é submetido a uma estrutura *standard*, de acordo com Locher e Teel (1977), Almeida (1996) e Bacal (1999) este método apresenta como principal vantagem a grande simplicidade de aplicação e de tratamento de resultados, bem como a facilidade em compará-los. Contudo, para estes autores, o método apresenta também diversas desvantagens:

- Caso não se tenha em conta o contexto em que uma função é desempenhada, é possível que as várias dimensões do desempenho sejam ponderadas de forma errada. Assim, por exemplo, numa função definida de forma detalhada e rigidamente estruturada, uma baixa pontuação no item “iniciativa” poderá não significar que o avaliado tenha pouca iniciativa, mas antes que tem poucas possibilidades de assumir;
- Neste método assume-se que todas as dimensões do desempenho estão a ser avaliadas. Assim, caso alguma delas falte e seja importante no desempenho de um funcionário, ele poderá obter um resultado de avaliação falso e injusto;
- Neste método é relativamente fácil cometer erros de percepção, tais como sobrevalorizar determinadas características do desempenho que encaixem numa ideia pré – concebida de um funcionário e não dar importância a outras;
- Determinadas dimensões de desempenho poderão depender muito da interpretação subjectiva do avaliador. A iniciativa, por exemplo, para alguns avaliadores poderá ser considerada uma característica de um funcionário que sistematicamente comunica problemas a um supervisor; para outros, isso poderá significar dependência excessiva do supervisor e, por isso, falta de iniciativa. Por outro lado, expressões como “excedeu

as expectativas” ou “dedicação e zelo normais” poderão significar coisas diferentes de avaliador para avaliador;

- Neste método existe uma tendência para atribuir uma classificação uniforme a todos os funcionários (atribuir classificações elevadas a todos/ atribuir classificações medianas a todos/ atribuir classificações baixas a todos)

2.1.6.2 Métodos baseados em relatórios

Segundo Glueck (1982: 386), nestes métodos o avaliador elabora um relatório do funcionário, onde descreve os aspectos positivos e negativos do desempenho do avaliado e sugere estratégias para solucionar os problemas de desempenho detectados. O relatório poderá ser redigido apenas pelo avaliador ou em conjunto com o avaliado. Na administração pública portuguesa, este método é muito utilizado para avaliar o desempenho dos técnicos superiores estagiários no final do período de estágio, sendo complementado por um relatório do próprio com indicação das actividades desenvolvidas nesse período e com uma avaliação do desempenho durante o período de estágio. Para ingressar definitivamente na Função Pública, o avaliado terá de obter uma classificação mínima de *Bom*. Também é utilizado no grupo de pessoal docente do ensino básico e secundário.

Os métodos baseados em relatórios são menos estruturados e limitados do que os métodos de escalas gráficas, permitindo ao avaliador examinar qualquer dimensão considerada relevante no desempenho do avaliado, tornando assim o processo mais aberto e flexível. Contudo, estes métodos são extremamente morosos e difíceis de gerir: dada a sua subjectividade, cada relatório poderá abranger diferentes aspectos do desempenho, tornando as comparações entre avaliados muito difíceis de realizar. A tomada de decisões em resultado do processo de avaliação poderá, por isso, tornar-se também bastante difícil. Por outro lado, a sua flexibilidade e abertura também poderão implicar desvantagens, uma vez que as capacidades limitadas de escrita por parte do avaliador poderão distorcer e comprometer o processo de avaliação.

2.1.6.3 Métodos orientados para o resultado: o método de avaliação por objectivos

Segundo Locher e Teel (1977), Almeida (1996) e Tavares (2004) estes métodos baseiam-se numa gestão assente na determinação de objectivos para a organização, para os seus departamentos, para o gestor de cada departamento e para cada funcionário. Os objectivos são definidos segundo uma metodologia *top-down*, com negociações através dos vários níveis de gestão, de forma a garantir a coerência dos objectivos definidos, bem como a definição dos recursos necessários para que os mesmos sejam atingidos. Os objectivos individuais poderão envolver cumprimento de prazos, realização de uma tarefa de acordo com especificações, alcançar um determinado resultado (por exemplo, aumentar em x% o número de clientes atendidos por dia); manutenção de determinados comportamentos (por exemplo, pontualidade; determinada taxa de absentismo). O método de avaliação por objectivos não procura contudo medir o comportamento individual mas a contribuição de cada um para os objectivos da

organização, examinando em que medida cada funcionário atingiu os objectivos pré – estabelecidos. Para que os objectivos possam ser medidos, têm de ser específicos, verificáveis, ou seja, suficientemente claros, quantificáveis e temporizados. Por outro lado, têm de ser alcançáveis e orientados para resultados e não para procedimentos, tarefas ou actividades.

O método de avaliação por objectivos ultrapassa algumas das dificuldades que surgem em resultado de se assumir que as características necessárias para o desempenho de uma função com sucesso podem ser identificadas e medidas. Em vez de se basear nessas características, que têm um nível de subjectividade elevado, este método avalia o resultado do desempenho dessa função, considerando que, se o funcionário atingir ou ultrapassar um objectivo pré – definido, demonstrou um nível aceitável de desempenho. De acordo com Koontz e Weihrich (1988), citados por Almeida (1996), daí poderão resultar diversas vantagens:

- Maior planificação, reflexão e sistematização sobre a melhor forma de atingir os objectivos, que facilitarão a definição de indicadores de desempenho bem como o seu controlo;
- Maior clarificação dos papéis e responsabilidades organizacionais, ultrapassando eventuais problemas decorrentes de uma excessiva centralização ou de deficiente descrição de funções durante o processo de definição de objectivos;
- Maior comprometimento pessoal, em resultado do peso que a participação na definição de objectivos tem em todo o processo. Daí poderão resultar consequências positivas ao nível da motivação.

Contudo, segundo os mesmos autores, este método também apresenta algumas desvantagens:

- Em determinadas funções é difícil definir objectivos e controlá-los, pelo que, da avaliação por objectivos, poderão resultar custos exagerados que comprometerão a implementação deste método de avaliação;
- Se os objectivos definidos individualmente não estiverem articulados com os objectivos da organização e com a sua missão, o método será inconsistente e incoerente;
- A definição de objectivos de curto prazo sem ter em conta os objectivos de longo prazo poderá comprometer o futuro da própria organização;
- A existência de objectivos estruturados e articulados pode provocar uma certa rigidez à organização, caso os mesmos não se adaptem às novas exigências que decorram de mudanças na envolvente externa da organização;
- A excessiva preocupação com aspectos quantitativos da avaliação que por vezes lhe está associada poderá levar a que se negligenciem outros princípios igualmente importantes como a legalidade, a ética e o espírito de equipa.

2.1.7 A avaliação do desempenho no contexto da Nova Gestão Pública

A avaliação do desempenho ganhou particular importância no contexto da Nova Gestão Pública e do novo *managerialismo*, que surgiram a partir dos finais dos anos 70 e passaram a ter grande influência na condução das políticas públicas dos EUA, Grã Bretanha e, posteriormente, da Austrália, Nova Zelândia e outros países da OCDE.

Segundo Bovaird e Loffer (2003), a Nova Gestão Pública (NGP) é um movimento resultante das pressões financeiras ocorridas nos anos 70 e 80, que levaram a que questões como a flexibilização, transparência, competitividade e a capacidade de dar resposta às necessidades dos cidadãos ganhassem maior relevo nas políticas públicas das economias ocidentais. Segundo aqueles autores, a NGP apresenta as seguintes características: ênfase na gestão do desempenho; maior descentralização na gestão de pessoal com crescente peso dos prémios de desempenho e dos contratos individuais de trabalho; maior capacidade de resposta aos utilizadores e clientes de serviços públicos; maior descentralização de poder e maior responsabilidade dada a níveis intermédios de poder; maior recurso a mecanismos de mercado, como mercados internos, taxas de utilizador pagador, *vouchers*, subcontratação, *franchising*; privatização de serviços públicos orientados para o mercado. Para Hood (1991), Pollit (1993, 1994), Ferlie *et al.* (1996), Borins (1994) e Osborne e Gaebler (1992), citados por Larbi (1999) são características da NGP a ênfase no controlo de *outputs* e nos resultados, a existência de padrões e medidas de desempenho, a preocupação com maior transparência na medição do desempenho organizacional e individual e a existência de recompensas com base em objectivos previamente fixados.

Para Amaral, Magalhães e Santiago (2003), o *managerialismo* é apresentado como uma abordagem técnica de condução política e de governação das instituições, que tem subjacente um conjunto de permissas:

- O mercado é mais eficaz do que instituições de regulação como o Estado;
- As organizações de mercado, como é o caso das empresas são mais eficientes do que as organizações públicas congéneres;
- As organizações têm de se adaptar às alterações que ocorrem na envolvente externa;
- Os mecanismos de mercado baseiam-se no mérito da escolha individual.

De acordo com Deem (1998), o termo *novo managerialismo* é geralmente usado para referir a adopção, pelas organizações do sector público, de formas de organização, tecnologias, práticas de gestão e valores usados com maior frequência no sector privado. Para Larbi (1999) o *managerialismo* é uma componente chave da NGP em que o estabelecimento de padrões e medidas de desempenho, traduzidos no estabelecimento de objectivos e de indicadores de sucesso, preferencialmente determinados quantitativamente, se justifica pela necessidade de prestação de contas e melhoria da eficiência. Por outro lado, a ênfase no controlo sobre os *outputs*, reflectindo-se nos prémios de acordo com o desempenho, na ruptura com a gestão centralizada e burocrática de pessoal e nos acordos de desempenho, justificam-se pela

necessidade de enfatizar os resultados em vez dos processos. Segundo Fitzsimons (2000), o *managerialismo* surge no contexto neoliberal como uma forma de governação racional que combina aspectos políticos, sociais e económicos usando a escolha racional como princípio legitimador. Esta racionalidade traduz-se nas práticas de gestão baseadas na noção de flexibilidade, reestruturação, competição entre grupos autónomos, individualização das relações salariais com objectivos de desempenho, avaliações, recompensas em função do mérito individual, tendendo a assegurar a exploração individual dos funcionários que, como trabalhadores dependentes de um salário e de uma hierarquia, são responsabilizados como se fossem trabalhadores independentes. Segundo o autor, todas estas técnicas de dominação racional convergem para o enfraquecimento das relações de solidariedade. Amaral, Magalhães e Santiago (2003) e Santiago e Carvalho (2004) afirmam que a influência managerialista no Ensino Superior é sentida ao nível das estratégias políticas orientadas para a reorganização do sistema e ao nível institucional, incluindo a governação e a gestão do Ensino Superior e a mudança da cultura institucional e do comportamento individual dos seus profissionais. Para os autores, de acordo com a abordagem managerialista, o desempenho pode ser tecnicamente avaliado de forma neutral e a gestão profissionalizada deve ser desenvolvida ao mesmo tempo que as decisões de tipo colegial devem ser abandonadas por implicarem menor eficiência.

A avaliação do desempenho surge como uma das concretizações da aplicação ao sector público de conceitos provenientes do sector privado e reflecte diversas características da NGP e do novo managerialismo. Em particular, como veremos mais à frente, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública Portuguesa (SIADAP) reflecte as características subjacentes àqueles movimentos, quer através dos seus objectivos essenciais de desenvolvimento de uma cultura de gestão orientada para resultados com base em objectivos pré – estabelecidos e do reconhecimento do mérito como forma de assegurar a diferenciação e valorização dos diversos níveis de avaliação, quer através da utilização de conceitos como o de promoção da excelência, da qualidade ou da avaliação por objectivos, ou ainda através da definição de uma forma mais descentralizada e individualizada de critérios de avaliação, não só mediante o estabelecimento descentralizado e individualizado de objectivos e do respectivo peso e quantidade, mas também do tipo de competências seleccionadas para cada funcionário e do peso definido para cada uma delas.

2.1.8 A avaliação do desempenho dos funcionários públicos a nível internacional

A avaliação do desempenho dos funcionários públicos tem vindo a assumir crescente importância a nível internacional. A orientação para o desempenho no sector público teve duas fases principais. Durante a primeira fase, a lógica dominante passou do controlo dos *inputs* para o controlo dos resultados. A segunda fase caracteriza-se por uma maior ênfase nos resultados e nos efeitos desses resultados no curto e no médio prazo, através do estabelecimento de objectivos políticos, da sua medição e da verificação da sua prossecução. De acordo com a OCDE (2004a), à excepção da Grécia, Islândia, Japão, Luxemburgo e Espanha, todos os restantes países

daquela organização têm actualmente sistemas de gestão de desempenho ou de avaliação de desempenho. Por outro lado, desde 2000, um grande número de países reformulou os seus sistemas de desempenho ligando-os ao estabelecimento de metas e objectivos. Um estudo realizado a 25 estados membros da UE e a 4 candidatos à entrada naquela organização durante a Presidência Luxemburguesa da UE (Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative e Price Waterhouse Coopers, 2005) concluiu que 75% dos países utilizava um sistema de gestão do desempenho. Por outro lado, em 67% dos países o sistema de gestão do desempenho aplica-se a níveis de gestão intermédia, em 63% dos países aplica-se à gestão de topo e em 50% ao *staff* de apoio. De acordo com aquele estudo, a avaliação do desempenho é usada como instrumento de apoio às estratégias relativas aos recursos humanos ligadas à mobilidade e flexibilidade dos funcionários públicos, melhoria da qualidade e ao desenvolvimento da liderança. Geralmente começa por se aplicar aos cargos de gestão, estendendo-se posteriormente aos restantes funcionários públicos.

Tabladini, Capitani e Gatti (2003) afirmam que a implementação de sistemas de avaliação de desempenho nas Administrações Públicas europeias tem como objectivos gerais aumentar a eficiência, a eficácia e a transparência na administração. Por outro lado, tem como objectivos específicos possibilitar a prestação de contas individual; fomentar a participação activa no desenvolvimento profissional; ajustar as atitudes dos recursos humanos aos objectivos e estratégias da administração pública; melhorar o desempenho individual e do sistema público; recolher informação de apoio na contratação, gestão e desenvolvimento de recursos humanos, bem como ao estabelecimento de prémios de desempenho e formação e criar condições para a mudança organizacional. Na maioria dos estados da UE considera-se que a avaliação de desempenho tem um papel de ligação entre o nível operacional e o planeamento e controlo, estabelecidos ao nível político e estratégico. Embora a avaliação de desempenho ao nível individual seja um instrumento com utilização generalizada, segundo a OCDE (2002a) os sistemas de gestão do desempenho habitualmente não integram o desempenho a nível organizacional e individual. De acordo com aquela organização (1996, 1997a, 1997b, 1997c), na maioria dos estados onde estão a ocorrer reformas do sector público observam-se tendências comuns com efeitos sobre o desempenho. Existe uma tendência generalizada para a convergência dos regimes de trabalho existentes no sector público e privado, o que favorece a aplicação de práticas de gestão de recursos humanos provenientes do sector privado. Por outro lado, os funcionários públicos são relativamente pior remunerados do que os trabalhadores do sector privado, o que tem trazido diversos problemas de recrutamento no sector público, sobretudo nas áreas que requerem maior especialização. Uma outra tendência comum é o aumento da descentralização e o aumento da autonomia dos diversos ministérios e serviços o que permite maior flexibilidade na gestão de recursos humanos.

Os instrumentos de gestão de recursos humanos mais relevantes em países como os EUA, Canadá, Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e Alemanha são o estabelecimento de acordos de desempenho entre os responsáveis pelos diversos departamentos e os funcionários,

que incluem metas claras, indicadores de desempenho e por vezes orçamentos e se baseiam em planos organizacionais ou da unidade e nos respectivos orçamentos, bem como a avaliação de desempenho ligada a acordos de desempenho. Estes mecanismos são muitas vezes conjugados com a implementação de prémios de desempenho ligados à remuneração ou à carreira.

Segundo Tabladini, Capitani e Gatti (2003), o grau com que o sistema é implementado de forma autónoma e descentralizada varia de país para país, sendo especialmente elevado na Suécia, onde são usados sistemas de avaliação diferentes nas diversas agências, de acordo com as respectivas necessidades e, na maioria dos casos, com características mais informais. Com um grau intermédio de autonomia e descentralização, no Reino Unido, é solicitado aos responsáveis pelas Administrações o desenvolvimento de metodologias uniformes na identificação das melhores práticas, de forma a implementar padrões mínimos de homogeneidade e coerência, bem como a sua colaboração como consultores nesse processo. Alguns ministérios têm em conta a avaliação do desempenho nos sistemas de promoção, na mobilidade e no desenvolvimento profissional do pessoal. Na Itália, o Departamento da Função Pública coordena e controla estrategicamente a avaliação das Administrações Públicas e a metodologia e detalhes da avaliação estão entregues aos responsáveis de cada organização. Na Irlanda, o sistema de avaliação de desempenho é implementado no contexto do plano de médio prazo definido pelo governo e periodicamente revisto. Cada administrador é responsável pela planificação anual onde são expressos a missão, os objectivos, os instrumentos e os recursos. Por sua vez, cada gestor de departamento prepara um plano de acção com objectivos específicos e um plano de desenvolvimento associado. A gestão do desempenho individual é adaptada ao sistema estratégico flexível e à cultura e características de cada departamento/secção, sendo utilizados conceitos baseados na competência, sublinhada a importância do desenvolvimento profissional através da formação e da carreira e estabelecidos objectivos de forma negociada. Este sistema é semelhante ao do Reino Unido para os funcionários de topo, embora naquele país a avaliação do desempenho destes funcionários apresente algumas características específicas: os objectivos individuais dependem da função, da tarefa e do nível de responsabilidade, o que implica uma grande diversidade; existem objectivos individuais de desenvolvimento; existem relatórios anuais de avaliação monitorizados por uma revisão ao longo do ano, o que implica um contínuo diálogo entre avaliador e avaliado; utilizam-se mecanismos de avaliação multilateral através da técnica de *feedback* 360°, de forma a envolver vários agentes (superior hierárquico, colegas, clientes externos e internos e avaliado). A avaliação multilateral também é utilizada na Dinamarca e Suécia. São também usados outros mecanismos de promoção da participação do avaliado no processo de avaliação como, por exemplo, a auto - avaliação.

Em paralelo têm vindo a ser desenvolvidos sistemas mais centrados na avaliação de competências. Na Bélgica foram desenvolvidos sistemas baseados na definição de perfis ideais de competências, onde são explicitadas as competências técnicas e gerais e aplicados métodos de escalas com base em conceitos padronizados. Na Dinamarca existem sistemas semelhantes, onde são definidas as competências profissionais, pessoais e gerais ao nível institucional, da

divisão e da posição na organização. Na Grã-Bretanha também está instituído um sistema de avaliação de competências onde são definidos os desempenhos que indicam ou não a posse de determinadas competências. Na Irlanda estão definidas as competências específicas dos funcionários públicos.

Podem-se observar duas grandes tendências na actual evolução dos sistemas de avaliação de desempenho: enquanto alguns países, sobretudo da Europa continental, se encontram a desenvolver aspectos quantitativos dos critérios associados aos sistemas de avaliação e sistemas de quotas, outros, como por exemplo o Reino – Unido (OCDE, 2002b), direccionam-se em sentido oposto, reduzindo os aspectos quantitativos e aumentando a importância dos aspectos qualitativos. Esta tendência resultou da tentativa de ultrapassar alguns efeitos perniciosos da excessiva ênfase dos aspectos quantitativos da avaliação, que levou a que se negligenciassem outros princípios igualmente importantes, como a legalidade, a ética, a capacidade de resposta, a igualdade e o espírito de equipa.

O estudo conduzido na UE pelo Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative e a pela Price Waterhouse Coopers (2005), confirma alguns aspectos da evolução descrita. De acordo com esse estudo, as características mais referidas como devendo ser consideradas no processo de avaliação, foram a responsabilidade, as competências e a prossecução de objectivos pré definidos (75% das respostas). A habilidade técnica, a formação e o desenvolvimento profissional também foram considerados em, respectivamente, 71% e 67% das respostas.

Por fim, importa referir quais as consequências da avaliação do desempenho sobre alguns aspectos da gestão de recursos humanos na UE. De acordo com o mesmo estudo, a influência da avaliação de desempenho sobre a promoção/progressão, a formação e a mobilidade é bastante variável e pode ser analisada no Gráfico 2.1.1. No eixo horizontal mede-se o grau de influência da avaliação de desempenho sobre os aspectos analisados e no eixo vertical mede-se a existência ou não de influência sobre o aspecto considerado. Como se pode observar, a avaliação do desempenho tem influência sobre a formação e o seu grau de influência é elevado. A remuneração, embora seja influenciada pela avaliação de desempenho é-o num grau reduzido. Considera-se ainda que a progressão e a promoção são de alguma forma influenciadas pela avaliação de desempenho, embora num grau mais elevado nas promoções do que nas progressões e que a mobilidade interna é pouco influenciada por aquele instrumento de gestão. De resto, como se verá mais à frente, o grau de influência da avaliação de desempenho sobre a remuneração, a progressão e a promoção varia muito consoante se esteja perante um sistema baseado na carreira ou na posição.

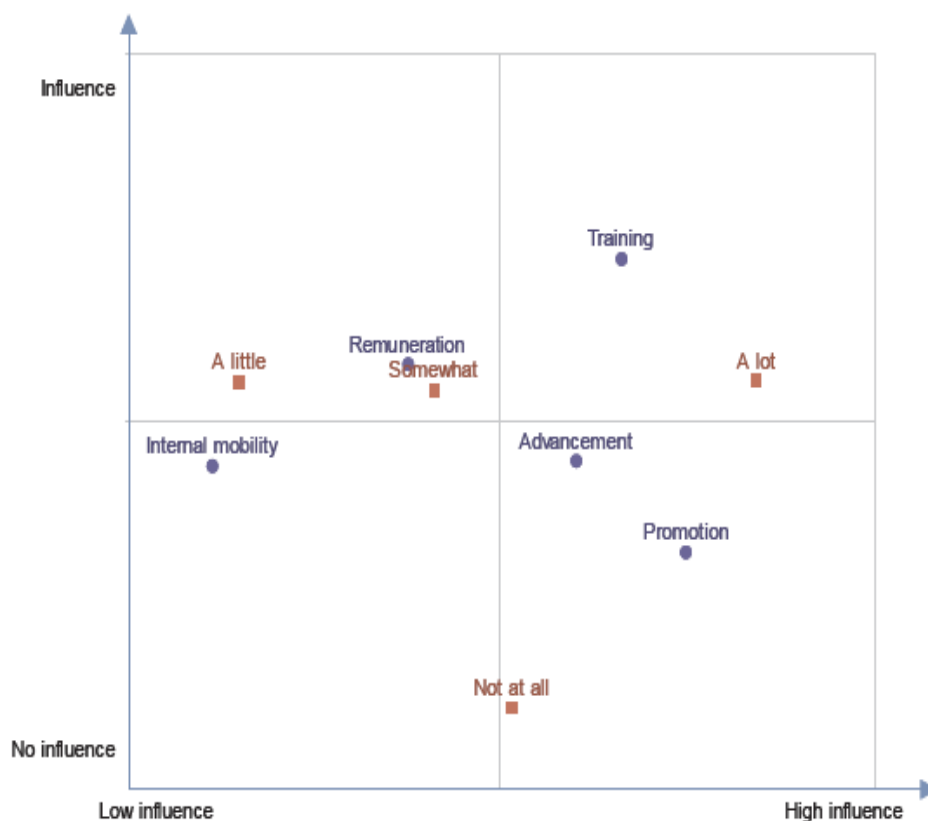


Gráfico 2.1.1 – Influência da avaliação do desempenho sobre diversos aspectos da gestão de recursos humanos

Fonte: Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative e Price Waterhouse Coopers (2005)

2.1.9 A avaliação de desempenho na Administração Pública portuguesa

Na Administração Pública portuguesa a avaliação do desempenho para as carreiras do regime geral inicia-se com o Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de Outubro, posteriormente substituído pelo Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho. Para algumas categorias do regime especial foram sendo desenvolvidas metodologias de avaliação específicas, normalmente baseadas apenas na avaliação curricular e, na administração local, o sistema de avaliação das carreiras do regime geral foi adaptado, mantendo contudo as suas características essenciais.

Desde a implementação do Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho, a avaliação de desempenho passou a abranger todos os funcionários e agentes das categorias do regime geral, à excepção dos dirigentes e chefes de repartição e a ser requisito de promoção e progressão nas carreiras, de conversão de nomeação provisória em definitiva e de celebração de novos contratos em cargo ou categoria diferente que correspondesse a categoria superior à detida.

Até à implementação do SIADAP, o método de avaliação aplicado nas categorias do regime geral foi o das escalas gráficas, sendo objecto de avaliação a qualidade do trabalho, a

quantidade do trabalho, os conhecimentos profissionais, a adaptação e o aperfeiçoamento profissionais, a iniciativa, a criatividade, a responsabilidade, as relações humanas de trabalho e o espírito de equipa. Para o pessoal de chefia avaliava-se também a capacidade de dirigir. Todas estas componentes eram definidas de forma centralizada e adaptadas às diversas categorias profissionais. A escala de classificação, tendo uma menção qualitativa associada à escala quantitativa, era definida de forma centralizada, variando entre o não satisfatório (2 e 3 valores) ao Muito Bom (10 valores). Não existia qualquer sistema de quotas. Através da possibilidade de atribuir de forma descentralizada pesos diferenciados aos diversos factores, permitia-se alguma flexibilidade ao sistema.

De acordo com Cardoso (2003), o anterior sistema de avaliação era susceptível de diversas críticas. Não identificava as aspirações do trabalhador em relação à organização, o seu grau de satisfação e motivação, a sua postura no conflito de papéis, os seus desvios de função, as suas necessidades de formação profissional. Também não facultava dados quanto ao funcionamento dos Serviços (indicador de gestão) e muito menos traduzia os impactos das prestações fornecidas ao cliente--cidadão (indicador de qualidade). Por outro lado, segundo a autora, o sistema de avaliação estava elaborado com referência a um quadro legal e não com referência a objectivos determinados, não estabelecia etapas avaliativas porque não estavam pré - definidos os padrões de qualidade a alcançar, não contemplava interacção entre esses padrões e as expectativas entre avaliador e avaliado, não convertia as expectativas nos incentivos à produtividade individual, não previa a prática da auto - avaliação, não avaliava os avaliadores e não contribuía para a implementação de acções de correcção. Permitia erros de complacência e de tendência central e as classificações eram geralmente muito próximas do máximo. Por fim, as classificações de serviço não eram contempladas nos Balanços Sociais das instituições nem nos seus planos e relatórios de actividades.

Para além das categorias do regime geral, estão ainda previstos sistemas específicos para carreiras do regime especial, nomeadamente, para a carreira diplomática, a carreira militar, as Forças e Serviços de Segurança, as carreiras docentes do ensino básico e secundário, a carreira de administração hospitalar, a carreira de enfermagem, a carreira de técnico de diagnóstico e terapêutica, as carreiras da Direcção Geral de Contribuições e Impostos, da Direcção Geral de Alfândegas, da Inspecção Geral de Finanças, as carreiras de oficiais de justiça, de magistrados judiciais e do Ministério Público. Na generalidade destas carreiras utilizam-se metodologias de avaliação com base em relatórios e os resultados da avaliação são considerados para efeitos de progressão ou promoção na carreira.

Existe ainda um conjunto de carreiras sem qualquer sistema de avaliação: as carreiras médicas, de investigação científica e as carreiras de docentes do Ensino Superior Politécnico e Universitário.

Integrado na reforma da administração pública e sob a influência das tendências da Nova Gestão Pública, do novo managerialismo e das dificuldades de ordem económica e financeira sentidas no país e na Administração Pública, a partir de 2004 foi implementado um novo sistema

de avaliação na administração pública que começou por ser implementado na Administração Central e que, a partir de Junho de 2006, foi regulamentado e passou também a ser implementado na Administração Local. Contudo, até final de 2006, tal sistema ainda não se encontrava adaptado às carreiras com sistemas de avaliação específicos ou sem qualquer sistema de avaliação anterior, nem tinha sido regulamentado nas regiões autónomas.

2.1.9.1 O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública (SIADAP)

O SIADAP foi implementado através da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março e regulamentado pelo Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio e tem como objectivos essenciais:

- Desenvolver uma cultura de gestão orientada para resultados, com base em objectivos pré – estabelecidos;
- Reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de avaliação;
- Promover a comunicação eficaz entre hierarquias, estabelecendo como instrumentos essenciais no processo de avaliação do desempenho a entrevista anual e a auto - avaliação;
- Fomentar o desenvolvimento profissional dos funcionários, através da identificação das necessidades de formação, a considerar nos planos de formação dos serviços.

O SIADAP integra-se no ciclo anual de gestão de cada serviço e organismo da Administração Pública, que tem as fases descritas na Figura 2.1.2:

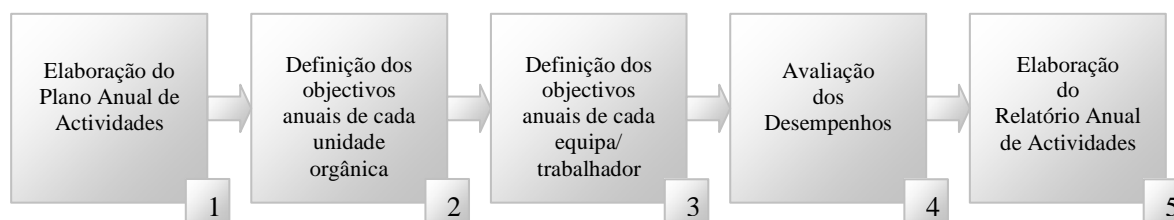


Figura 2.1.2 – Fases do ciclo anual de gestão

Fonte: Elaboração própria a partir de Lei n.º 10/2004, de 22 de Março

Aplica-se a todos os serviços e organismos da administração central, local e institutos públicos, não estando abrangidas por este sistema a administração regional dos Açores e da Madeira.

Subjectivamente, aplica – se aos funcionários, agentes e trabalhadores integrados em carreiras de regime geral ou carreiras de regime especial e carreiras específicas, bem como aos dirigentes de nível intermédio. A Lei nº 10/2004, de 22 de Março prevê a possibilidade de adaptação do modelo à situação específica dos vários organismos da Administração Pública, assim como à das carreiras de regime especial e corpos especiais, desde que observados os princípios e objectivos constantes da lei e as regras essenciais ao controlo e normalização de

procedimentos. De acordo com a Orientação Técnica n.º 6/DGAP/2004, constituem situações especiais de aplicação o SIADAP as que resultem de preexistência de um sistema específico de avaliação cujas particularidades possam justificar a necessidade de uma adaptação; de situações de inexistência de anterior sistema de avaliação de desempenho ou de Situações da Administração Local e Administração Regional. O pessoal dirigente não está abrangido pelo sistema.

O processo de avaliação apresenta as seguintes fases:

- Definição de objectivos, indicadores de medida, valores e respectiva ponderação, por acordo entre o avaliador e o avaliado, a ocorrer em Fevereiro de cada ano;
- Auto – avaliação, preparatória da avaliação, sem carácter vinculativo, a ocorrer a partir de 5 de Janeiro do ano N+1;
- Avaliação prévia dos funcionários sob a responsabilidade do avaliador para posterior apresentação na reunião de harmonização das avaliações, entre 5 e 20 de Janeiro de cada ano;
- Harmonização das avaliações, a ocorrer entre 21 e 31 de Janeiro, em que o Conselho de Coordenação da Avaliação verifica e ajusta as avaliações às percentagens máximas de diferenciação do mérito e da excelência (5% e 20% das classificações do serviço, para classificações de *Excelente* e de *Muito Bom*, respectivamente, distribuídos uniformemente por grupos profissionais, com excepção do pessoal dirigente a quem não se aplica esta diferenciação);
- Entrevista de apreciação de desempenho, em que se comunicam e analisam a auto - avaliação e os resultados da avaliação, a ocorrer em Fevereiro de cada ano. Nesta entrevista, são também definidos os objectivos para o ano seguinte (fase 1);
- Aprovação final das avaliações por parte do dirigente máximo do serviço, a ocorrer até 15 de Março de cada ano;
- Eventuais reclamações, a ocorrer nos 5 dias após a homologação, e decisão final nos 15 dias a seguir à apresentação da reclamação;
- Divulgação dos resultados e encerramento do processo, a ocorrer até 30 de Abril de cada ano.

O SIADAP utiliza um método misto, com uma primeira parte em que aplica o método de avaliação por objectivos e uma segunda parte em que utiliza o método individual das escalas gráficas nas componentes de competências comportamentais e atitudes pessoais. O peso de aplicação de cada um destes métodos, varia consoante o grupo profissional que se esteja a avaliar de acordo com o Gráfico 2.1.2:

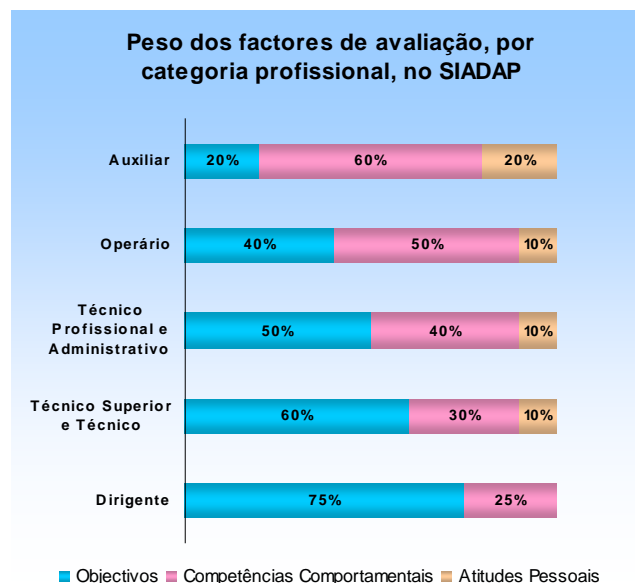


Gráfico 2.1.2 – Peso dos factores de avaliação do SIADAP por categoria profissional

Fonte: Elaboração própria a partir de Lei n.º 10/2004, de 22 de Março

Na primeira parte do processo de avaliação, é feita a avaliação relativamente aos objectivos previamente definidos, que poderão ir de 3 a 5, com a obrigatoriedade de pelo menos um ser de responsabilidade partilhada. Os objectivos são definidos de forma descentralizada, devendo preferencialmente resultar de um acordo entre avaliador e avaliado. De acordo com o número de objectivos fixados, cada um não poderá ter um peso inferior a 15% ou a 20%. As classificações variarão entre o nível 1 (quando o objectivo não seja atingido); o nível 3 (quando seja cumprido) e o nível 5 (quando seja superado).

Na segunda parte do SIADAP, são avaliadas as competências comportamentais e as atitudes pessoais. O sistema considera *competências comportamentais*, todas as características pessoais demonstradas durante o período de avaliação, de acordo com o conjunto de requisitos de desempenho das funções que correspondem à categoria e carreira do avaliado. A avaliação das competências comportamentais, procura medir a forma com os objectivos foram alcançados. Este conjunto de competências é previamente definido, de forma centralizada para toda a administração pública, variando consoante os grupos profissionais no conteúdo. De entre o conjunto de competências definido a nível central poderá haver uma selecção definida de forma descentralizada pelo avaliador e que poderá ser de quatro a seis. O peso de cada competência também é definido de forma descentralizada pelo avaliador e não poderá ter um peso inferior a 10%. A escala de classificações é a seguinte: 1 – Insuficiente; 2 – Necessita de desenvolvimento; 3 – Bom; 4 – Muito Bom e 5 – Excelente. O significado de cada um destes níveis é definido de forma centralizada para toda a Administração Pública (ver Anexos 2 e 3).

O sistema considera *atitudes pessoais*, o conjunto de características que traduzem a vontade pessoal do funcionário para atingir desempenhos superiores, incluindo aspectos como o

esforço realizado, o interesse, o empenho e a motivação. Esta componente destina-se a permitir uma apreciação global da forma como o funcionário desempenhou a sua actividade. Este conjunto de características é avaliado de acordo com uma escala de classificação definida de forma centralizada (ver Anexo 4).

A classificação final é determinada pela média ponderada da avaliação de cada uma das suas componentes, tendo uma menção qualitativa associada à sua expressão quantitativa da seguinte forma:

- *Excelente* — de 4,5 a 5 valores;
- *Muito bom* — de 4 a 4,4 valores;
- *Bom* — de 3 a 3,9 valores;
- *Necessita de desenvolvimento* — de 2 a 2,9 valores;
- *Insuficiente* — de 1 a 1,9 valores.

Sempre que a Avaliação Global apurada seja de *Muito Bom* ou *Excelente*, o respectivo avaliador deverá justificar a sua atribuição e identificar os factores que para tal contribuíram. Para a classificação de *Excelente*, o avaliador deverá identificar ainda os contributos relevantes para o serviço, a incluir na base de dados sobre boas práticas. Estes níveis de classificação serão sujeitos a uma validação por parte do Conselho de Coordenação da Avaliação, que os poderá baixar tendo em conta as percentagens máximas permitidas para os mesmos. É também obrigatória a aplicação de um sistema de quotas com percentagens máximas para as classificações de *Muito Bom* e de *Excelente* de, respectivamente, 20% e 5%.

2.1.10 Avaliação do desempenho e prémios de desempenho

A existência de prémios ligados a um sistema de avaliação de desempenho tem sido um tema bastante controverso. Existem estudos que demonstram que os trabalhadores consideram o processo de avaliação do desempenho mais credível e satisfatório se o mesmo estiver ligado a recompensas. Embora possam considerar-se um instrumento para distinguir os trabalhadores com melhores desempenhos e assim motivá-los no sentido de manter elevados padrões de desempenho, os prémios de desempenho não poderão nunca considerar-se o único factor de motivação e, no caso dos funcionários públicos, terão de ser devidamente enquadrados de acordo com o tipo de sistema de recrutamento e promoção existente em cada país. De acordo com a OCDE (2002a), a orientação para o desempenho pode ser conseguida não só através do estabelecimento de prémios de desempenho, mas também através da existência de sistemas de recrutamento e selecção eficazes, de adequados sistemas de formação, da adequada distribuição de recursos humanos que permita tirar partido das capacidades e potencialidades existentes, do incentivo e desenvolvimento de comportamentos de liderança, do regular ajustamento dos objectivos de desempenho e das tarefas e actividades aos objectivos institucionais e departamentais. Segundo aquela organização, quando se aborda a questão da motivação associada ao desempenho, é importante distinguir a motivação *para* o desempenho, da motivação *através* do desempenho. No primeiro caso procurar-se-á saber que incentivos são relevantes para

melhorar o desempenho; no segundo caso, procurar-se – á perceber de que forma a prossecução de objectivos e o compromisso com esses objectivos podem constituir incentivos intrínsecos para o desempenho. Os dois tipos de incentivos são considerados importantes para o aumento do desempenho. De acordo com o mesmo estudo, a motivação para o desempenho dos funcionários públicos é sobretudo estimulada através dos conteúdos funcionais (particularmente através da relevância, dimensão, diversidade, abrangência e dificuldade das tarefas, competências para a decisão, autonomia e responsabilidade) e de perspectivas atractivas de desenvolvimento em termos de carreira com sistemas de carreiras bem definidos. Existem ainda outros factores que também contribuem para a motivação para o desempenho:

- As condições de trabalho e do ambiente de trabalho (pressão hierárquica, cooperação, flexibilidade de horário, por exemplo);
- Os comportamentos de liderança (reconhecimento do trabalho desenvolvido, consideração social, informação, participação, delegação, desenvolvimento de carreira, por exemplo);
- As recompensas de desempenho justas.

De acordo com a OCDE (2004a), no que respeita ao recrutamento e promoção na Função Pública, existem três tipos principais de sistemas nos países que compõem aquela organização:

- Sistemas baseados na carreira, onde os funcionários públicos são recrutados no início da sua carreira, esperando-se que permaneçam no serviço público ao longo do resto da sua vida activa. A entrada na Função Pública geralmente baseia-se nas habilitações académicas ou na realização de provas e a promoção baseia-se numa classificação atribuída individualmente e não de acordo com a posição ocupada, existindo forte ênfase no desenvolvimento na carreira. Estes sistemas caracterizam-se por um elevado nível de centralização na gestão de recursos humanos e por práticas de gestão de recursos humanos menos individualizadas;
- Sistemas baseados na departamentalização, que enfatizam o desenvolvimento da carreira e minimizam as entradas paralelas, mas em que existe uma elevada delegação em termos de contratação, promoção e remuneração para níveis ministeriais ou níveis administrativos mais baixos. Normalmente o desenvolvimento na carreira é realizado dentro de determinado ministério;
- Sistemas baseados na posição, onde o recrutamento se faz através da escolha do candidato que melhor se adequa a cada posição, quer através do recrutamento externo, quer através da mobilidade ou promoção interna. Estes sistemas caracterizam-se por um maior nível de descentralização na gestão de recursos humanos e por práticas de gestão de recursos humanos mais individualizadas.

O Gráfico 2.1.3 mostra o posicionamento nos países da OCDE relativamente a cada um destes sistemas:

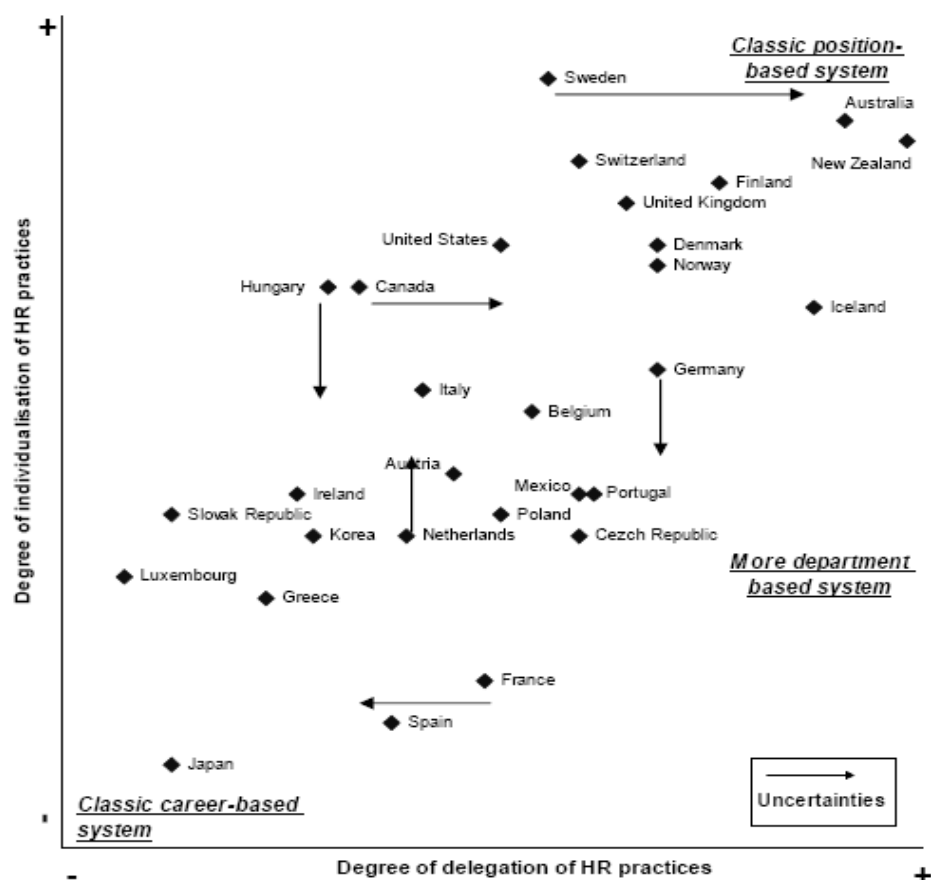


Gráfico 2.1.3 - Abordagens governamentais relativamente à individualização e delegação da gestão de recursos humanos nos países da OCDE

Fonte: OCDE (2004a)

De acordo com a OCDE (2005), a maioria dos países que desenvolveu uma relação forte entre a avaliação do desempenho e a existência de prémios monetários como incentivo de desempenho, foram os que têm maior delegação de responsabilidades na gestão de recursos humanos e na gestão orçamental – normalmente países com sistemas de recrutamento e promoção baseados na posição (Austrália, EUA, Nova Zelândia, Dinamarca, Suécia, Finlândia, por exemplo), embora alguns países com sistemas baseados na carreira também os tenham começado a utilizar, como são exemplos a Hungria, a França e a Coreia. Na maioria dos casos estes incentivos apenas são aplicados em alguns ministérios e em alguns tipos de pessoal, sobretudo ligados à gestão. Apenas a Dinamarca, a Finlândia, a Coreia, a Nova Zelândia, a Suíça e o Reino Unido utilizam este tipo de incentivos de forma generalizada.

O uso de prémios associados ao mérito tem também vindo a aumentar nos últimos anos em detrimento de incrementos na remuneração base e os primeiros assumem montantes mais elevados do que os segundos. Por outro lado, o peso deste tipo de remunerações é maior nas actividades ligadas à gestão do que nas restantes e está geralmente mais associado a um ciclo anual de gestão onde se estabelecem objectivos que serão avaliados no fim do ciclo, do que a

indicadores quantificáveis ou a critérios padronizados para uma função. Os principais motivos para a utilização deste tipo de incentivos foram:

- O aumento da motivação através do reconhecimento do esforço de uma forma mais imediata do que através da promoção, que em alguns países poderia levar muitos anos a concretizar-se;
- Considerar-se necessária a introdução de incentivos monetários, especialmente ao nível da gestão, para aumentar a competitividade no recrutamento de recursos humanos relativamente ao sector privado e para atrair recursos humanos mais dinâmicos e com menor aversão ao risco;
- A existência de preocupações de natureza orçamental associadas ao peso das remunerações no sector público. A existência de incentivos monetários associados ao desempenho pode ser considerada uma forma de conter o aumento de remunerações ao reduzir as progressões automáticas ou, pelo contrário, através do aumento das remunerações variáveis sem repercussões ao nível do valor das pensões. Pode igualmente ser uma forma de compensar a perda de segurança no emprego resultante da introdução de contratos a termo;
- A necessidade de, politicamente, refutar a ideia de que a avaliação dos funcionários públicos não tem qualquer repercussão e que os mesmos são pagos acima do que merecem.

Diversos estudos da OCDE (1993, 1997a, 1997c e 2005) demonstram existirem problemas recorrentes em resultado da implementação de políticas de incentivos monetários associados à diminuição da diferenciação pelo mérito, ao aumento generalizado das classificações e ao fracasso no estabelecimento de relações claras entre desempenho e remuneração, o que contribuiu para que, em diversos casos, este tipo de políticas não constituíssem factores motivadores de desempenho, provocando insatisfação generalizada. Para ultrapassar estes problemas tem-se procurado encurtar as escalas de classificação para facilitar a avaliação pelos extremos e tem-se recorrido de forma crescente ao uso de sistemas de quotas que restringem as percentagens de classificações mais elevadas. No sistema de avaliação da administração pública portuguesa este foi um dos assuntos que levantou mais polémica. Efectivamente, ao restringir as classificações de *Muito Bom* e *Excelente* a uma baixa percentagem do total de classificações, o Estado limitou o número de funcionários que poderiam ser promovidos em dois anos. Como tal processo compete, não às chefias directas dos funcionários, mas a um conselho que poderá não conhecer suficientemente o desempenho do avaliado, tal medida suscitou enorme contestação por parte dos sindicatos e funcionários.

Por outro lado, o desenvolvimento de políticas de remuneração mais individualizadas levou a uma diminuição na partilha de informação, a que muitos funcionários encarassem a existência de prémios como um castigo e não como uma recompensa, a que se negligenciassem alguns aspectos do desempenho não cobertos pelos objectivos de desempenho. Embora se tenha tentado ultrapassar algumas destas dificuldades através do estabelecimento de sistemas

colectivos de recompensas baseados em equipas, estes também poderão causar disfunções, ao promover uma regressão para a média em vez de uma evolução para contributos elevados e aumentar a tensão entre os membros da equipa.

Deets e Tyler (1986) também alertaram para os riscos da implementação de um sistema de recompensas ligado à avaliação de desempenho no sector privado, recomendando a sua implementação de forma cuidadosa:

- Quando associado a métodos de escalas, o processo poderá pressionar demasiado o avaliador e o avaliado e contribuir para que o nível de classificações seja anormalmente elevado. A Xerox tentou ultrapassar este problema através da substituição de um método de escalas por um método de avaliação por objectivos;
- Criar prémios associados a determinados objectivos, poderá levar a que outros objectivos sejam preteridos, ou que se evite assumir responsabilidades extra não relacionadas com o pagamento de prémios;
- Criar prémios individuais de desempenho poderá levar a que o trabalho de equipa seja prejudicado em benefício do trabalho individual;
- Uma ligação demasiado estreita entre prémios monetários e avaliação do desempenho poderá levar a que o sistema de avaliação seja considerado como uma ameaça ou um instrumento punitivo, aumentando a pressão sobre os intervenientes no processo;
- Aumentos salariais ou promoções representam poderosas mensagens para os trabalhadores. Se estas mensagens estiverem desajustadas do sistema de avaliação, este poderá ser considerado pouco credível.

Apesar destas importantes limitações, segundo a OCDE (2005) a existência de um sistema de incentivos remuneratórios ligados ao desempenho parece ser uma oportunidade para alterações na gestão e nas organizações, uma vez que, apesar destes incentivos não aumentarem por si só a motivação e o desempenho, poderão exigir mudanças para a sua implementação que conduzirão, de forma indirecta, a melhorias na motivação e no desempenho. A existência deste tipo de incentivos poderá estimular a eficácia de gestão e a implementação de abordagens de gestão por objectivos o que, quando associado à avaliação, favorece a aproximação entre avaliador e avaliado através da troca de informações sobre como o trabalho deverá ser desenvolvido e da substituição de controlos formais por controlos mais informais. Em determinados serviços, como os impostos ou a segurança social, onde a organização do trabalho pode estar mais directamente ligada a *outputs*, a existência de prémios de desempenho poderá facilitar mudanças organizacionais ao nível individual e departamental, através da introdução de métodos de trabalho mais flexíveis, do reforço do uso de tecnologias de informação e de políticas de formação.

Contudo, segundo aquela organização (2003), os prémios de desempenho só deverão ser aplicados quando a gestão por objectivos e o *feedback* funcionarem bem, de forma a reforçar o sistema de motivação, onde as recompensas intrínsecas, como a reorganização dos processos de

trabalho, a formação, o envolvimento e a participação do empregado no processo de decisão, os sistemas de comunicação bi-direccionais, os planos de desenvolvimento de carreiras e o estabelecimento de objectivos, existam. Por outro lado, os envolvidos deverão estar bem informados sobre quais os critérios que serão usados na distinção entre níveis de recompensa e na distribuição das recompensas. A política de prémios de desempenho terá de ser vista como justa e equitativa por todos os empregados e o desempenho deverá ser avaliado em função de objectivos específicos e medidas quantitativas de desempenho.

2.2 A Gestão por Objectivos

Como afirma Odiorne (1965: 55), Gestão por Objectivos (GPO) é um método de gestão através do qual o supervisor e o subordinado, actuando segundo uma clara definição dos objectivos e prioridades da organização estabelecidos pelos gestores de topo identificam, em conjunto, as principais áreas de responsabilidade em termos de resultados esperados, que servirão de base ao desempenho individual e à medição periódica da contribuição de cada um dos seus membros para os objectivos da organização.

A GPO evidencia pois os resultados em vez dos processos. É um processo que envolve funções de planeamento, organização, direcção e controlo, onde a definição de objectivos procura focalizar os esforços no sentido de uma melhor utilização dos recursos. Neste sistema, os objectivos são definidos de acordo com um conjunto de prioridades, do topo para a base e para cada nível da organização, até se chegar aos objectivos individuais. De acordo com DeFee (1977) e Heller e Hindle (1998) a GPO tem subjacente:

- O princípio de que cada um sabe quais os objectivos da organização, qual o seu contributo para atingir esses objectivos e como se espera que o atinjam, participando activamente na definição dos objectivos para si definidos, bem como nos da unidade/departamento a que pertence;
- O pressuposto de que os programas e métodos foram suficientemente considerados;
- O pressuposto de que os objectivos organizacionais são algo de concreto;
- O pressuposto de que os processos organizacionais são estáveis e previsíveis;
- A capacidade das organizações para a gestão de conflitos relativamente à determinação de objectivos bem como a capacidade dos gestores para assumir riscos na tomada de decisão.

Segundo Drucker (1954) todos os gestores deverão participar no processo de planeamento estratégico de forma a melhorar a aplicabilidade da planificação e implementar um sistema de avaliação de desempenho necessário a manter a organização no bom caminho. Esta posição decorre do crescimento da sociedade do conhecimento em que o número de especialistas altamente instruídos que trabalham nas organizações tem tendência a aumentar, o mesmo acontecendo com o nível de qualidade do trabalho exigido a esses especialistas. De acordo com o autor, a tendência a transformar o ofício ou função num fim em si vai, portanto, acentuar-se. Mas, ao mesmo tempo, a nova tecnologia exigirá uma coordenação muito mais próxima entre

especialistas, exigindo portanto que os trabalhadores das diversas funções, mesmo os de níveis hierárquicos mais baixos, vejam a organização como um todo e entendam o que esta pretende deles. Por outro lado, na sociedade do conhecimento, cada vez mais os empregados terão de ser geridos como parceiros, pelo que as ordens terão de dar lugar à persuasão e à participação, onde a liderança desempenhará o papel fundamental. Uma vez que os objectivos de cada unidade ou departamento da organização deverão reflectir os objectivos da mesma e não apenas o que cada responsável pretende, os mesmos pressupõem a existência de um compromisso deste com os objectivos da sua unidade/departamento e para com os objectivos da organização. Esse compromisso só será conseguido se cada gestor sectorial reflectir sobre quais os objectivos da sua unidade e se participar na sua definição. A GPO funcionará pois, ao nível macro, como um sistema de gestão integrado em que os objectivos definidos ao nível superior são desdobrados e servem de referência para a definição de planos a níveis inferiores. Ao nível micro, a avaliação de desempenho será um processo de negociação regular entre subordinados e gestores relativamente aos objectivos individuais, que servirão de base à prossecução dos objectivos de cada unidade e terão associada uma avaliação regular.

A construção de um plano operacional adaptado a organizações do sector público ou do sector voluntário é ilustrada na Figura 2.2.1:

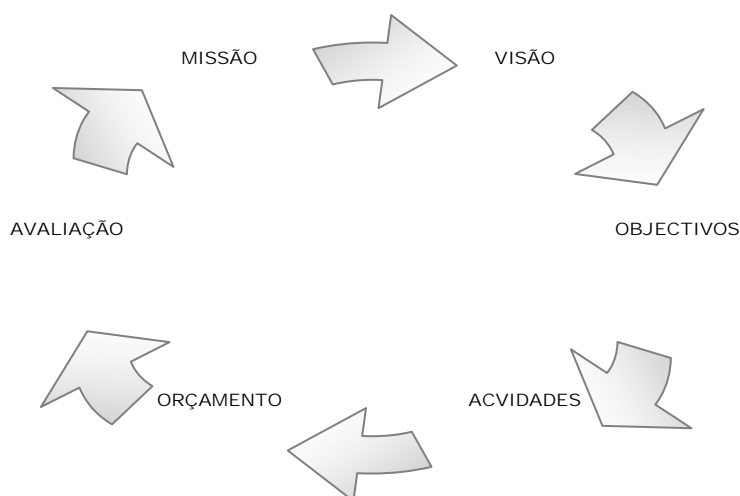


Figura 2.2.1 – Planeando para Resultados

Fonte: Drucker (1993: 2)

A missão define a razão de ser do organismo, a sua área de actuação e as suas funções. Da missão resultam os objectivos essenciais da organização no presente e a visão, traduzida no futuro desejado para a mesma e nos objectivos estratégicos. Da missão e da visão resultam os objectivos, que definirão níveis específicos e alcançáveis de desempenho, em termos de resultados a obter, mensuráveis num período de tempo. Segundo Drucker (1954), os objectivos e os recursos estão fora das organizações e estas devem começar por identificar as necessidades

não satisfeitas para, a partir delas, construírem os seus próprios objectivos por áreas - chave que tenham maior impacto no funcionamento e desenvolvimento da organização, aplicando recursos a oportunidades e não à resolução de problemas. Essas áreas chave poderão estar associadas à posição de mercado, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, rentabilidade, desempenho e desenvolvimento dos gestores, desempenho e atitude dos trabalhadores ou à responsabilidade pública. Uma vez identificadas essas áreas chave, conhecida a missão e os objectivos de longo prazo da organização, os objectivos deverão ser definidos através de uma metodologia *top-down*, com negociações sucessivas através dos vários níveis de gestão, de forma a garantir a coerência entre objectivos. Define-se pois, em cascata, uma estrutura de objectivos articulada e completa, que incluirá objectivos funcionais e departamentais em todos os níveis da organização complementados pela fixação de objectivos individuais e, em função dos quais, existirá um conjunto de actividades detalhadas num plano que servirão de apoio à prossecução dos objectivos. Da realização dessas actividades resultará um orçamento e uma avaliação de desempenho que, por sua vez, influenciará a missão do organismo. Neste contexto, os objectivos individuais, deverão ser negociados entre o trabalhador e o seu superior hierárquico e definidos a partir dos objectivos da sua unidade funcional de forma a determinar-se qual o contributo para a prossecução dos mesmos.

Segundo Sherwood e Page (1976) e Kirp (2003) a GPO foi pela primeira vez introduzida nos EUA durante a presidência de Richard Nixon, num contexto de crise financeira e de pouca confiança relativamente aos funcionários públicos. Actualmente, como se descreveu anteriormente, o contexto em Portugal é semelhante. No Ensino Superior, a GPO teve grande divulgação nos EUA durante a primeira metade da década de 70. Na Europa, de acordo com Mosley, Holger e Breyer (2001) a GPO foi introduzida a partir de meados da década de 80, estando contudo menos implementada em Portugal, Espanha, Irlanda e parte da Bélgica e por implementar no Luxemburgo, Itália e Grécia. De acordo com os autores, a forma como este sistema de gestão foi difundido não está claramente definido, embora pareça ter maior implementação nos países do norte da Europa.

Para Latham e Locke (1991: 227), os objectivos influenciam o desempenho através de três mecanismos:

- Ao dirigirem selectivamente a mobilização de capacidades e a actividade para áreas relevantes para a sua prossecução, influenciando a forma como a informação é processada;
- Ao ajustarem a intensidade de esforço à dificuldade dos objectivos a prosseguir;
- Ao influenciarem o ritmo de realização de tarefas através do estabelecimento de prazos.

De acordo com os autores (1991: 218) o estabelecimento de objectivos de forma explicada contribui para a melhoria do desempenho individual, defendendo mesmo que a participação por si só não aumenta a motivação na prossecução dos objectivos, enquanto o conhecimento sobre esses objectivos e sobre as estratégias que lhe estão subjacentes, que permita acreditar que a

prossecução dos mesmos é possível e importante, terá efeitos mais acentuados sobre a motivação e a melhoria do desempenho.

Segundo Deegan e Fritz (1975) e Harvey (1976), a GPO é particularmente útil por permitir a participação na gestão, clarificar as responsabilidades individuais, melhorar a comunicação vertical e horizontal, ajudar a identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, permitir a partilha de autoridade e maior autonomia fortalecendo, desta forma, as relações administrativas no Ensino Superior e reforçando a eficácia da gestão. Para as instituições a GPO traz como vantagens a clarificação da sua missão e a focalização dos recursos nos objectivos apropriados; serve de base para o estabelecimento de prioridades; melhora o processo de planificação; permite uma política de remunerações associada à avaliação de desempenho mais justa; contribui para a motivação dos funcionários.

Contudo, a implementação da GPO em instituições do Ensino Superior não é pacífica. De acordo com Birnbaum (2000), a tentativa de transformar as instituições do Ensino Superior em organizações do tipo empresarial leva à adopção de conceitos em voga provenientes do mundo empresarial e governamental que rapidamente desaparecem. Segundo o autor, a GPO é um exemplo deste fenómeno que, tendo surgido na década de 70, em meados dos anos 80 foi abandonada pela maioria das instituições do ensino superior dos EUA. Dada a existência de poucos estudos sobre o fenómeno, não existem certezas sobre os factores que levaram ao declínio da GPO. Contudo, aponta uma série de razões que poderão explicar tal evolução:

- A ausência de definições comuns e consensuais sobre a GPO e a existência de governanças duais e de processos pouco estruturados que impermeabilizam os procedimentos pedagógicos dos procedimentos administrativos resulta na adopção de práticas diversas sobre a mesma, embora o seu conceito seja formulado de forma semelhante pelas diversas instituições envolvidas;
- A relutância por parte dos gestores que promovem a sua implementação no reconhecimento do seu falhanço, dadas as consequências negativas que daí poderão advir;
- A necessidade de consumo elevado de recursos e de tempo e da evidência da sua eficácia ser bastante fraca ou inexistir.
- A existência de maiores níveis de burocracia, formalização, hierarquização e estruturação nas empresas e no governo do que nas instituições do ensino superior, que são organizações de tipo profissional, pouco estruturadas, onde os gestores, com autoridade limitada, exercem sobretudo uma função de cooperação e de apoio aos especialistas que, por sua vez, detém elevada autonomia. Assim, enquanto nas empresas o controlo efectivo é mantido através de regulamentos detalhados e a previsibilidade é maior, no meio académico muitos comportamentos são regulados por regras tácitas ou informais e a incerteza é maior. Contudo, a empresarialização do ensino superior tem vindo a modificar este cenário. De acordo com Fägerlind e Strömqvist (2004) e Bleiklie (1996), citado por Fägerlind e Strömqvist (2004), a

introdução da GPO e a sua associação à avaliação e orçamentação através de resultados trouxe consigo novas formas de controlo sobre as instituições do ensino superior, mais fortes do que as estabelecidas através da legislação;

- A dificuldade em estabelecer e medir os objectivos principais do ensino superior torna difícil a implementação da GPO, bem como determinar a sua importância.

Também no sector privado algumas das limitações apresentadas são referidas. Segundo Dahlsten, Styhre e Williander (2005), a GPO funciona como uma forma sub-reptícia de controlo ao fornecer linhas orientadoras que ordenam as diversas unidades organizacionais e os diversos grupos profissionais. Contudo, este tipo de controlo terá de ser apoiado por uma clara operacionalização dos objectivos e inserido em práticas de gestão que promovam a motivação relativamente a tais objectivos. Por outro lado, de acordo com Burns e Stalker (1961) a GPO poderá ser mais apropriada para sistemas mais burocráticos que permitam que o desdobramento hierárquico dos objectivos seja feito com maior facilidade e onde não haja grande diversidade de grupos profissionais que tentem impor diferentes interpretações dos objectivos estabelecidos.

Pelo exposto, a implementação da GPO no Ensino Superior não é pacífica. Servindo de base ao SIADAP, as dificuldades da sua implementação reflectem-se na execução do novo sistema de avaliação, que apenas foi implementado nas carreiras do regime geral, onde os procedimentos estão mais estruturados e onde a autonomia é menor. Por outro lado, sendo muitas vezes os resultados das actividades que estão subjacentes a este tipo de carreiras mais tangíveis do que os subjacentes a actividades como o ensino, o estabelecimento de objectivos torna-se menos controverso. A existência de uma implementação apenas parcial do SIADAP poderá contudo comprometer a implementação da GPO no Ensino Superior e noutros sectores do Estado.

2.3 Liderança

Segundo Yukl (1998: p. 5), *“a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”*. Para Klenke (1994), a liderança é o centro da interacção entre as exigências das tarefas, as pessoas, a tecnologia e a estrutura organizacional. Existem diversos autores que defendem que liderança e gestão são funções distintas. Bennis e Nanus (1985) afirmam que *gerir* consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar. Por seu lado *liderar* consiste em exercer influência, guiar, orientar. A gestão preocupa-se em fazer bem as coisas; a liderança preocupa-se em fazer as coisas certas. Para Rost e Smith (1992), a liderança é um relacionamento de influência, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade. Contudo, apesar das diferenças, segundo estes autores, Kotter (1992) e Peters (2001), ambas são necessárias para a sobrevivência e sucesso das organizações. Para Yukl

(1998, 1999), no exercício de algumas funções organizacionais, a liderança pode ser mais relevante do que a gestão, ocorrendo o oposto noutros cargos. Segundo este autor, é presumível que nos níveis hierárquicos mais baixos a gestão seja mais necessária e que a liderança seja mais importante nos lugares de topo, o que não invalida que os gestores desempenhem algumas funções de liderança e os líderes desempenhem funções de gestão. Por outro lado, a importância relativa da liderança e da gestão varia também consoante a situação: em momentos de mudança, no início do ciclo de vida das organizações, em ambientes conturbados, a liderança assumirá um papel mais relevante; em situações de estabilidade, a gestão torna-se mais pertinente. Tal não invalida que a liderança possa ser balanceada com gestão, que lhe conferirá mais realismo e estabilidade e que a gestão possa ser condimentada com liderança, que evitará a estagnação e permitirá a progressão no longo prazo. Tal poderá ser feito através do mesmo indivíduo ou de indivíduos distintos.

De acordo com o *National Institute for Governance* (2003), embora a gestão seja um dos pilares da Nova Gestão Pública, ao longo da última década assistiu-se a uma diminuição da capacidade de gestão nos países em que as tendências managerialistas foram mais vincadas, como resultado das tendências de emagrecimento do sector público que conduziram à diminuição de efectivos ao nível da gestão com perda de especialistas nessas áreas. De acordo com o mesmo estudo, as preocupações com a prossecução de resultados e a eficiência levaram também a que por vezes houvesse a tendência de subvalorizar a gestão de pessoal e a orientação para os relacionamentos nas organizações, do que resultou a desmotivação para assumir responsabilidades de gestão e o abandono do sector público por parte daqueles que poderiam vir a ascender a posições de topo. Por sua vez, de acordo com a OCDE (1997b) a tendência da Nova Gestão Pública para atribuir grande ênfase à maximização de *outputs* e à eficiência técnica fez com que se relegasse para segundo plano o conhecimento sobre políticas públicas e as capacidades de análise, privilegiando-se as capacidades tácticas de curto prazo em detrimento das capacidades estratégicas de longo prazo. Neste contexto, a liderança enfrenta novos desafios e terá de ser capaz de articular capacidades de análise e de planeamento estratégico com capacidades de desempenho organizacional. Por outro lado, a tendência para a construção vertical de sistemas de desempenho orientados para resultados e *outcomes* e construídos ao nível organizacional de forma estanque, descentralizada e em contextos baseados no mercado tornou cada vez mais necessária a coordenação entre serviços ou agências dentro do sector público e cada vez mais pertinente a criação de redes de implementação de políticas públicas e de distribuição de serviços e a criação de sistemas de gestão de desempenho. Neste contexto, surgem novos desafios de liderança para que seja possível o desenvolvimento de relações mais flexíveis com o poder político, os cidadãos e as empresas, o que requer maior participação, partilha de poder, informação e conhecimento, mas também maior responsabilidade, transparência e prestação de contas. Um outro aspecto do alinhamento vertical é o da ligação entre objectivos organizacionais com os objectivos e planos de desempenho individuais, onde a excessiva preocupação com os *outputs* poderá relegar para segundo plano os seus efeitos de médio e longo

prazo, o que requer novas capacidades de liderança no que respeita à identificação e articulação de objectivos estratégicos e *outcomes* devidamente enquadrados, por forma a permitir a motivação, a organização de recursos, estruturas e sistemas no sentido da prossecução desses mesmos objectivos e *outcomes*. Isto requer capacidades de liderança que tenham subjacentes a manutenção de estratégias e a sua articulação com planos específicos, sistemas de avaliação de desempenho e de incentivos, o que faz com que as concepções clássicas de liderança associada a atributos associados a posições elevadas ganhem novo vigor e que a mesma seja muitas vezes associada ao carisma e ao exercício de acções individualizadas em detrimento do colectivo.

A liderança assume um papel determinante na implementação de um sistema de avaliação por objectivos por diversas razões:

- É responsável pela definição da missão e visão da organização, podendo fazê-lo de uma forma mais ou menos unilateral, consoante o estilo de liderança seja mais ou menos directivo/autocrático;
- É responsável pela transmissão dessa missão/visão e dos objectivos que lhe estão subjacentes;
- É responsável, directa ou indirectamente, pela articulação dos objectivos dos diversos departamentos da organização e destes com os objectivos individuais dos elementos de cada departamento, tendo em vista a coerência do sistema relativamente à missão/visão;
- É responsável pela criação de expectativas relativamente a determinados resultados;
- É responsável, directa ou indirectamente, pela criação de condições facilitadoras do cumprimento dos objectivos subjacentes à missão/visão, quer seja através da disponibilização dos meios físicos necessários, quer seja através da criação de um ambiente favorável ou da motivação, apoio e consideração manifestada relativamente aos seus colaboradores, quer seja através do estabelecimento de um sistema de recompensas adequado;
- É responsável pela criação das condições adequadas à verificação do cumprimento desses objectivos.

Na construção de um sistema de objectivos hierarquizados conducentes à prossecução da missão/visão da organização, o líder selecciona o tipo de objectivos a serem prosseguidos, dando portanto mais atenção ao cumprimento de determinados objectivos relativamente a outros e estabelecendo prioridades. De acordo com Schein (1996), essas prioridades podem ser observadas através do comportamento do líder e são comunicadas através daquilo sobre o que recai a atenção do líder, o que mede e controla de forma sistemática; através da forma como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais; através dos critérios utilizados na distribuição de recursos; através da sua atribuição de delineador de papéis, do ensino e orientação; através dos critérios de distribuição de recompensas (que será uma consequência do SIADAP).

2.3.1 Diversas abordagens do conceito de liderança

Os primeiros estudos sobre liderança, partindo do pressuposto de que o líder teria características inatas que o conduziram a posições elevadas, procuraram descortinar traços físicos, características de personalidade e aptidões que permitissem fazer a distinção entre líderes eficazes e ineficazes, entre líderes e não líderes. Após os estudos de Stogdill (1948, 1974) concluiu-se que, embora determinados traços e competências sejam relevantes para a eficácia da liderança, podem ser desenvolvidos e o seu contributo depende da situação em que a liderança é exercida.

A partir dos anos 50 surgem as abordagens comportamentais que deram origem às chamadas teorias universais sobre liderança por considerarem que existe um estilo melhor para todas as situações. Dentro desta abordagem, os trabalhos levados a cabo na *Ohio State University* e na *University of Michigan* assumiram particular relevância e tiveram duas orientações principais:

- A orientação para as tarefas, que procurou investigar o grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos seus subordinados, tendo em vista o alcance dos objectivos;
- A orientação para as pessoas/relacionamento, que estudou o grau em que o líder age de modo amistoso, apoia e se preocupa com o bem-estar dos colaboradores.

No âmbito da abordagem comportamental, Likert (1967) classificou os sistemas de liderança em:

- Autoritário explorador;
- Autoritário benevolente;
- Consultivo;
- Democrático/participativo.

Da análise de cada um destes sistemas relativamente a variáveis como a confiança líder – subordinado; apoio líder – subordinado; descentralização e comunicação resultaram posicionamentos como os apresentados na Figura 2.3.1 e a conclusão de que a produtividade e a satisfação pessoal aumentam à medida que as organizações mudam do sistema autoritário para o sistema participativo.

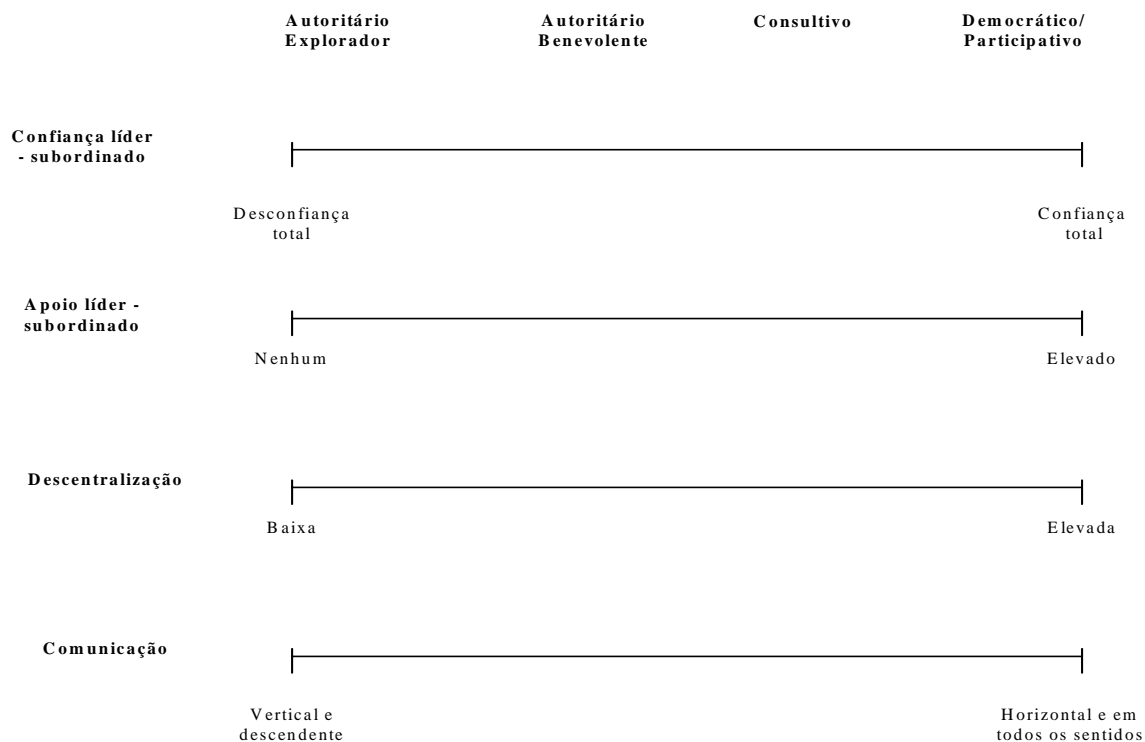


Figura 2.3.1 – Posicionamento dos diversos sistemas de liderança relativamente a algumas variáveis

Fonte – Construída pela própria a partir de Likert (1967)

O cruzamento da orientação para as tarefas e para os relacionamentos foi desenvolvido na abordagem comportamental por Blake e Mouton (1964) através da classificação dos estilos de liderança e do seu posicionamento relativamente a cada uma daquelas orientações, como se observa na Figura 2.3.2:

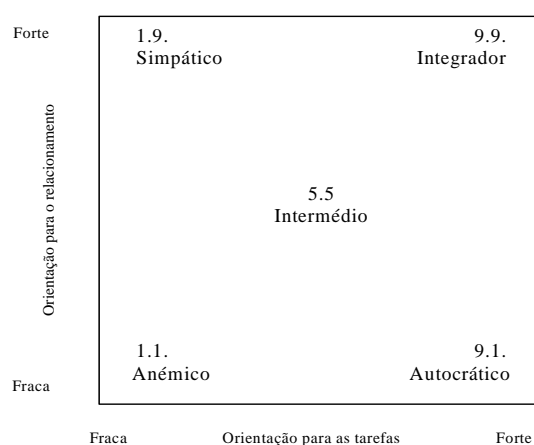


Figura 2.3.2 – Estilos de liderança e respectivas orientações segundo o modelo de Blake e Mouton

Fonte: Cunha (2003)

Os diversos estudos que daqui decorreram concluíram que da orientação para as pessoas resulta maior satisfação e empenho dos subordinados e maior espírito de equipa. Por outro lado, da orientação para as tarefas resulta melhor compreensão da exigência do papel, melhor coordenação dos subordinados e uma utilização mais eficiente dos recursos. Uma vez que cada uma destas variáveis não surge de forma isolada, diversos estudos tentaram combiná-las sugerindo que o efeito de cada uma delas será tanto maior quanto mais elevada for a outra e que o comportamento de liderança mais eficaz se situaria a um nível intermédio.

Ao contrário das abordagens comportamentais, as abordagens situacionais ou contingenciais defendem que a liderança deverá adaptar-se à situação em que ocorre e que os factores associados a cada situação irão determinar o aparecimento do líder e o estilo que este adoptará. Segundo Hersey, Blanchard e Johnson (1996) a liderança é o resultado do tempo, lugar e circunstância.

Segundo Hersey, Blanchard e Johnson (1996) e Casse (1991) existem quatro estilos de liderança:

- Directivo, caracterizado pelo fornecimento de instruções específicas e supervisão rígida;
- Persuasivo, caracterizado pela explicação de decisões, clarificações e pelo diálogo;
- Delegativo, caracterizado pela partilha de ideias, a discussão, o apoio, a facilitação, a participação na tomada de decisões;
- Participativo, caracterizado pela delegação de responsabilidades.

A Figura 2.3.3 apresenta o posicionamento de cada um destes estilos em relação à orientação para os relacionamentos e para as tarefas:

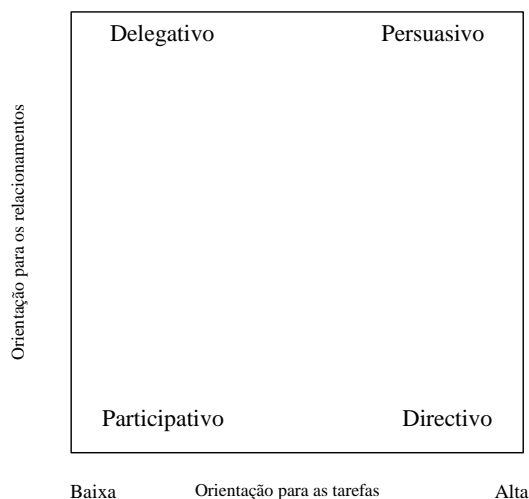


Figura 2.3.3 - Estilos de liderança e respectivas orientações para as tarefas e relacionamentos segundo o modelo de Hersey e Blanchard (1996)

Fonte – Construída pela própria a partir de Hersey e Blanchard (1996)

Segundo os autores, a adopção de cada estilo de liderança também dependerá do grau de confiança e empenho dos colaboradores e da sua capacidade de assumpção de

responsabilidades, podendo verificar-se uma diminuição de controlo à medida que os colaboradores assumam a capacidade de assumir responsabilidades e maior confiança ou empenho, devendo haver um posicionamento consoante a situação, conforme se representa na Figura 2.3.4:

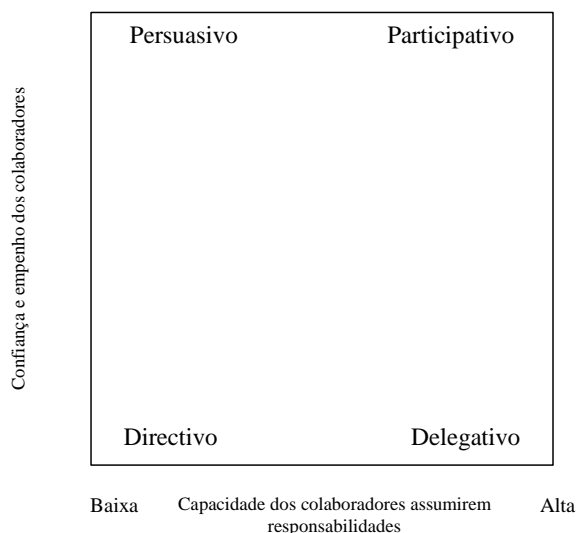


Figura 2.3.4 - Estilos de liderança de acordo com a confiança, empenho e a capacidade dos colaboradores assumirem responsabilidades segundo o modelo de Hersey e Blanchard (1996)

Fonte – Construída pela própria a partir de Hersey e Blanchard (1996)

Norris e Vecchio (1992: 17, 331-342) defendem que esta teoria tem alguma validade para colaboradores de baixa/média maturidade, fornecendo algumas indicações de que a teoria será válida se forem considerados os subordinados de várias posições hierárquicas: maior orientação para as tarefas para subordinados de posições inferiores; maior orientação para as pessoas para subordinados de posições superiores.

Por sua vez, Vroom e Jago (1988) abordaram os processos decisórios dos líderes em diferentes circunstâncias para que possam adoptar decisões mais eficazes no que respeita à qualidade das decisões, ao aumento do empenho dos subordinados, à redução de custos ou ao desenvolvimento dos subordinados. Os líderes poderão adoptar vários processos de decisão:

- A decisão autocrática – o líder toma a decisão sozinho, utilizando a informação disponível.
- A decisão autocrática mitigada – o líder decide individualmente, embora procure previamente informação junto dos seus subordinados.
- O líder consulta individualmente os seus subordinados, mas decide sozinho.
- O líder consulta o grupo mas decide sozinho;
- A decisão concordante com a opinião do grupo.

Os processos de decisão do líder deverão ter em conta o facto da participação das pessoas na tomada de decisão aumentar a probabilidade de aceitarem a decisão e de se

empenharem na sua implementação. Contudo, tal participação apenas resultará em decisões de melhor qualidade, se os colaboradores detiverem informação/conhecimento relevante para as mesmas e estiverem motivados para cooperar na procura de melhores decisões. Tal motivação dependerá das suas expectativas, traduzidas nos objectivos individuais e na percepção da capacidade para atingir tais objectivos, da instrumentalidade, concretizada nas recompensas e das respectivas valências. Por outro lado, embora os processos decisórios participativos aumentem os custos em tempo e recursos, a participação contribuirá para o desenvolvimento dos subordinados em matéria de competência na resolução de problemas, em matéria de cooperação, de partilha de informação ou de melhoria de competências de relacionamento interpessoal.

House (1971) e House e Mitchell (1974) desenvolveram uma outra abordagem contingencial, conhecida como Teoria Caminho – Objectivos, que defende a existência de quatro comportamentos de liderança que podem exercer efeitos sobre a satisfação e desempenho dos subordinados, a adoptar consoante a capacidade e motivação do subordinado e a dificuldade da tarefa. Estes autores partem da teoria das expectativas de Vroom (1964) e consideram que a liderança exercerá um efeito sobre os factores de motivação que, por sua vez, se repercutirá no desempenho e na satisfação dos subordinados. O líder deverá pois ajustar os seus comportamentos às características dos subordinados e ao ambiente, podendo aumentar as expectativas esforço – desempenho, desempenho – recompensas e as valências dos resultados. Segundo Schriesheim e Neider (1996), o líder desempenhará um papel importante na satisfação dos subordinados através do aumento das recompensas atribuídas aos subordinados pelo alcance de objectivos de trabalho, da clarificação do processo (caminho), da remoção de obstáculos que dificultem a prossecução de objectivos e do aumento das oportunidades para que os mesmos aumentem a sua satisfação na prossecução dos objectivos.

O comportamento do líder poderá ser directivo, com grande orientação para a tarefa, decidindo o que deve ser feito, como deve ser feito, qual a actuação dos subordinados, planificando e coordenando o trabalho dos subordinados, estabelecendo os padrões de desempenho e dinamizando o cumprimento de regras e procedimentos, caso as tarefas sejam pouco estruturadas e complexas, os subordinados inexperientes e os procedimentos e regras orientadores do trabalho reduzidos. Pelo contrário, caso a tarefa seja estruturada ou rotineira ou os colaboradores competentes, este tipo de comportamento não afectará o esforço dos colaboradores, podendo até diminuir o seu nível de satisfação. A liderança participativa, através da consulta dos colaboradores e da consideração das suas ideias na tomada de decisão, poderá também ser adoptada no caso das tarefas não estruturadas. Por outro lado, quando as tarefas sejam entediantes ou perigosas, o líder deverá adoptar um comportamento apoiante, mostrando respeito e consideração pelo bem-estar e necessidades dos colaboradores, podendo aumentar a sua satisfação e o seu esforço, a sua autoconfiança e reduzindo os níveis de ansiedade.

Evans (1996), Jermier (1996) e Schriesheim e Neider (1996) consideram que este modelo trouxe contributos essenciais para a compreensão da liderança, através da apresentação de variáveis situacionais que podem moderar a relação entre os comportamentos dos líderes e o

modo como os subordinados lhe reagem. Contudo, têm também sido apontadas algumas limitações a este modelo. House (1996) reconheceu que uma das condições para a aplicabilidade da teoria é a de que os subordinados sejam capazes de realizar estimativas sobre a probabilidade de cumprimento de objectivos e das recompensas extrínsecas que lhe estejam associadas. Pelo contrário, em situações de incerteza quanto às necessidades de esforço, aos objectivos e às recompensas extrínsecas, ou em situações de elevada pressão, que dificultam a tomada de decisões racionais, a teoria não tem aplicabilidade. Por outro lado, o modelo subestima o papel da cidadania organizacional, nas suas diversas dimensões definidas por Podsakoff *et al.* (2000) (comportamento de ajuda, desportivismo, lealdade e obediência organizacional, iniciativa, virtude cívica, auto - desenvolvimento). House (1996) parece confirmar esta limitação da teoria, uma vez que posteriormente introduziu a variável *comportamento baseado em valores*. O modelo não explicita o modo como o líder pode aumentar as competências dos subordinados através do apoio, treino e delegação e Yukl (1998) refere que o modelo não considera diversas variáveis que poderão afectar o desempenho do grupo, como sejam a obtenção de recursos necessários, a organização mais eficiente do trabalho, o fomento da cooperação entre subordinados e a coordenação externa. Por fim, o modelo não considera as interacções entre os diversos comportamentos de liderança nem a ordem pela qual são executados.

Yukl (1998) desenvolve um modelo de ligações múltiplas, mais complexo, do efeito da liderança sobre a eficácia da organização. Segundo o autor, existem quatro categorias de variáveis que influenciam a eficácia da organização. Por sua vez, cada uma dessas categorias subdivide-se num conjunto de outras variáveis. O líder poderá ter influência sobre a eficácia organizacional através da influência que exerce sobre cada uma das categorias de variáveis.

Essa influência é esquematizada na Figura 2.3.5. Como se pode observar, o líder pode influenciar as variáveis intermédias (1), cuja importância depende da situação (5), corrigindo possíveis deficiências e, desta forma, influenciar indirectamente o desempenho organizacional. Contudo esta interferência pode ser neutralizada por diversos aspectos da situação (4). Por sua vez, as variáveis intermédias podem ser influenciadas por variáveis situacionais, independentes do comportamento do líder (3). O líder pode ainda influenciar a longo prazo o desempenho do grupo, por exemplo através da alteração de regras e procedimentos ou da negociação política do sistema de recompensas, actuando sobre os efeitos neutralizadores (8), através do recrutamento e formação, alterando as variáveis situacionais substitutas (6), ou agindo sobre aspectos da situação (7).

Outras abordagens defendem que os processos de liderança são o resultado da interacção dos atributos do líder, dos seus comportamentos, das características dos seguidores e das características de determinada situação. Trice e Beyer (1993) afirmam que, mais do que um atributo de um indivíduo ou situação, o carisma resulta sobretudo de uma interacção de cinco elementos: uma pessoa com extraordinárias qualidades; uma crise ou situação de desespero; uma visão radical ou um conjunto de ideias que criam expectativas de uma solução; um conjunto de seguidores atraídos pelas qualidades do líder e que acreditam na sua visão e a validação das

qualidades do líder e da sua visão por sucessos reiterados na gestão de crises. House, Shamir, Smith e Spangler (1993), citados por Howell, afirmam que a liderança carismática se manifesta através dos efeitos que o líder carismático exerce sobre os seguidores, demonstrados pelo grau de semelhança entre os objectivos e valores do líder e os dos seguidores, o grau de ligação emocional dos seguidores relativamente ao líder, a tendência dos seguidores para a realização de esforços extra e de desempenhos excepcionais na ausência de recompensas ou castigos e a vontade dos seguidores em realizar sacrifícios pessoais em favor da missão proposta pelo líder. O tipo de liderança também pode resultar do comportamento do líder e do grau de influência sobre o comportamento dos seguidores, articulando e cativando uma missão e uma visão, demonstrando um elevado grau de confiança, dando o exemplo de comprometimento com a missão e comunicando elevadas expectativas aos seguidores e elevada confiança em que os mesmos confirmem tais expectativas ou resultar dos atributos de carisma concedidos pelos seguidores e observadores, através das características especiais ou capacidade atribuída de atrair lealdade por parte dos seguidores, de transformar as suas necessidades, valores e objectivos e da capacidade de os mobilizar em favor da missão da organização (Shamir, House e Arthur, 1993).

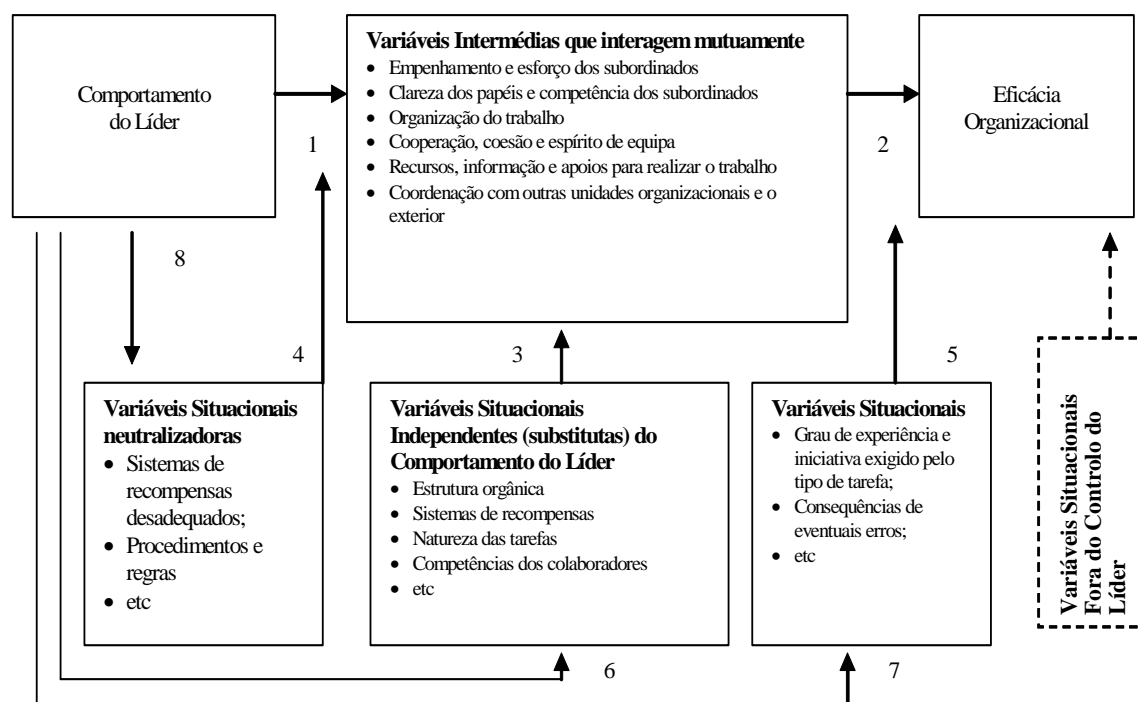


Figura 2.3.5 - Modelo das ligações múltiplas

Fonte: A partir de Yukl (1998)

A ideia de que a liderança carismática produz efeitos positivos sobre a organização e os seguidores tem sido contestada por diversos autores. Segundo McClelland e Burnham (1976) e Howell (1992) a liderança carismática poderá criar dependência dos seguidores relativamente ao líder, manipulação e centralização ao nível das decisões e da informação. Bass (1985) considera

ainda que o carisma é condição necessária mas não suficiente para a liderança transformacional, uma vez que existem líderes carismáticos que não são transformacionais. Por outro lado, considera que a liderança transformacional fortalece mais os seguidores do que a carismática, que muitas vezes os torna dependentes do líder. Segundo Burns (1978), a liderança transformacional é um processo no qual os líderes e os seguidores constroem níveis mais elevados de moral e motivação. Um elemento chave da transformação é a capacidade do líder em promover as necessidades dos seguidores, o que o torna credível para os mesmos. Burns defende que os seguidores condicionam a sua actuação à satisfação da necessidade de abraçarem causas, gostando de sentir que existe uma missão organizacional que os orienta. Por outro lado, necessitam que o líder torne consistentes os processos de mudança e fomenta o seu empenhamento, induzindo-os a ultrapassarem os seus auto - interesses em prol dos objectivos organizacionais, fomentando assim a melhoria do desempenho e produzindo a mudança. Bass (1985) defende que o líder transformacional produz efeitos de confiança, admiração, lealdade, e respeito sobre os seguidores através de três vias: torna os seguidores mais conscientes da importância dos objectivos, persuade-os a transcenderem os seus auto-interesses em favor do grupo ou da organização e activa as suas necessidades de mais elevada ordem. Este tipo de liderança distingue-se de liderança transaccional, que envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência e em que o papel do líder se aproxima mais do papel do gestor, uma vez que este incide principalmente sobre a clarificação da forma de execução de tarefas, da melhoria do desempenho e da atribuição de recompensas. Segundo Bass (1985), a liderança transformacional aumenta a eficácia da liderança transaccional mas não a substitui. Embora sejam processos distintos, o autor considera-os complementares, sendo a liderança transformacional mais apropriada para períodos de fundação organizacional e de mudança e a liderança transaccional mais apropriada para períodos de evolução lenta e estabilidade. De acordo com o autor (1996) a liderança transformacional tornou-se uma necessidade da sociedade pós - industrial. As organizações ligadas em rede, independentes e com grandes diferenças de cultura requerem liderança transformacional para fomentarem a criatividade, imaginação e o esforço dos seguidores. Nesta sociedade, as organizações deverão afastar-se do modelo tradicional, em que os trabalhadores executam as tarefas segundo procedimentos predefinidos, para organizações em que o capital do conhecimento seja recompensado, desenvolvido e fomentado. Segundo Crawford (1998) e Crawford e Strohkirch (2000) a liderança transformacional deverá ser uma das mais importantes características dos gestores do conhecimento, uma vez que está mais ligada à inovação do que, por exemplo, a liderança transaccional.

2.4 A Universidade de Aveiro no contexto do Ensino Superior português

Na presente secção procurar-se-á caracterizar a Universidade de Aveiro no contexto do Ensino Superior Português. Nesse sentido, descrever-se-á a evolução do Ensino Superior em Portugal, apresentando de seguida um conjunto de dados que ilustram as suas características

actuais. Posteriormente descrever-se-á a organização e autonomia das Universidades Públicas a partir da literatura consultada e por fim proceder-se-á à caracterização da Universidade de Aveiro.

Na presente tese irei utilizar o conceito internacional de Ensino Superior também usado pelo Observatório da Ciência e do Ensino Superior (2004a: 5) e adaptado do EURYDICE (1980), referindo-me a este como *toda a forma de ensino pós - secundário para cujo acesso é necessário um diploma de ensino secundário ou equivalente e que confere o direito a um diploma superior ou igual ao grau 5 da International Standard Classification of Education (ISCED)*.

2.4.1 Caracterização do Ensino Superior português

2.4.1.1 Origens e evolução do Ensino Superior em Portugal

A criação da Universidade em Portugal ocorreu no final do século XIII como resposta às necessidades de formação de uma elite intelectual da burguesia e do clero. Começando por funcionar em Lisboa, durante o século XIV alternou o seu funcionamento entre Coimbra e Lisboa, sobretudo devido às dificuldades de recrutamento de docentes e fixou-se em definitivo em Coimbra a partir do início do século XVI. Em meados deste século é também criada a Universidade de Évora que, ligada à Ordem dos Jesuítas, funcionou até meados do século XVIII, sendo extinta em 1759 no contexto da reforma pombalina. Nesta reforma, sendo reconhecido o papel da Universidade na renovação de quadros superiores da administração pública, é defendida a ruptura com o conhecimento meramente livresco e verbalista em favor da aprendizagem de fundamentos concretos e experimentais.

No século XIX, no contexto da revolução liberal que defendia o progresso social promovido pelas luzes do intelecto, implementa-se a obrigatoriedade do ensino primário, são criadas escolas do ensino secundário em todas as capitais de distrito, bem como diversas escolas do ensino superior em Lisboa e no Porto: o Colégio dos Nobres e a Academia Real dão lugar à Escola Politécnica de Lisboa; cria-se a Academia Politécnica do Porto; são criadas as Escolas Médico-Cirúrgicas de Lisboa e do Porto; o Conservatório de Arte Dramática de Lisboa; as Escolas de Belas Artes de Lisboa e do Porto e o Ensino Superior de Letras em Lisboa.

No início do século XX, com a implantação da República, foi dado novo ênfase ao papel da educação na reforma de mentalidades e do progresso do país. Neste contexto, a Universidade de Coimbra sofre uma reforma, através da reformulação de planos de estudo e da criação de novas faculdades: Ciências, Letras, Direito, Medicina, Escola de Farmácia e Escola Normal Superior. São formalmente criadas as Universidades de Lisboa e do Porto. A primeira agregou as Faculdades de Letras, Ciências, Medicina, Agronomia, Ciências Económicas e Políticas, as Escolas de Farmácia, Medicina Veterinária, a Faculdade de Estudos Sociais e Direito e a Escola Normal Superior. A segunda agregou as Faculdades de Ciências, de Medicina, de Comércio e a Escola de Farmácia. O alargamento da rede de estabelecimentos do Ensino Superior Português foi ainda complementado em 1930 com a Universidade Técnica de Lisboa, congregando o Instituto Superior Técnico, o Instituto Superior de Agronomia e a Escola de Medicina Veterinária.

A partir de 1926, com a instauração da ditadura, o acesso à Universidade passou a ser considerado um privilégio das elites e a autonomia universitária é restringida. A partir das décadas de 50 e 60, a industrialização do país, o crescimento económico, a emigração e a guerra colonial acentuam a escassez de mão-de-obra qualificada, o que criou uma conjuntura favorável ao alargamento da rede de estabelecimentos do Ensino Superior português. Com a Reforma de Veiga Simão (Portugal, 1973), de 1970 a 1974 são então criadas novas Universidades (Universidade do Minho, Universidade de Aveiro, Instituto Universitário de Évora) e Institutos Politécnicos (Institutos Politécnicos de Tomar, Covilhã, Vila Real, Faro, Leiria e Setúbal). Já após o 25 de Abril, com o reforço da importância dada à democratização do Ensino Superior e ao seu papel no progresso económico e social, ocorre um novo conjunto de transformações. Em 1976 surge a Universidade Aberta e o Instituto Universitário da Madeira. A partir da década de 80 o Instituto Politécnico da Covilhã foi substituído pela Universidade da Beira Interior, o Instituto Politécnico de Vila Real é substituído pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, o Instituto Politécnico de Évora dá lugar à Universidade de Évora e o Instituto Universitário da Madeira dá lugar à Universidade da Madeira. Criam-se ainda as Universidades do Algarve e dos Açores. A par destes estabelecimentos do Ensino Superior Público, a Universidade Católica Portuguesa, fundada em Lisboa na década de 40, cria novos pólos em Braga, Viseu, Leiria e na Figueira da Foz. A partir da segunda metade da década de 80 verifica-se também uma expansão acentuada do Ensino Superior Particular e Cooperativo. O Ensino Superior Politécnico, com origem no Ensino Superior de curta duração criado pela Reforma de Veiga Simão, é formalmente criado através do Decreto-Lei 513/T/79, de 26 de Dezembro, definindo-se então uma rede de ensino superior politécnico em Portugal. A descentralização do controlo Estatal, a consolidação da Autonomia Universitária e a criação de órgãos colegiais de decisão onde participam docentes, estudantes e não docentes eleitos pelos seus pares constituem grandes linhas estratégicas deste período de normalização do Ensino Superior e cujo reflexo se encontra bem presente na Lei de Bases do Sistema Educativo, de 1986 e na Lei de Autonomia das Universidades, de 1988 (Portugal, 1986, 1988). Durante a década de 90 e os primeiros anos do século XXI a autonomia das instituições do ensino superior viria ainda a ser reforçada através da aprovação da Lei de Autonomia dos Politécnicos e a publicação de um novo decreto-lei sobre a Autonomia Universitária que veio atribuir a autonomia financeira às universidades (Portugal, 1990a, 1996). Paralelamente a este processo são também publicadas normas de reforço do papel de supervisão do Estado. Assim, em 1994 e em 2003 definem-se, respectivamente, as Bases de Avaliação e Acompanhamento das Instituições do Ensino Superior e o Regime Jurídico do Desenvolvimento e da Qualidade do Ensino Superior (Portugal, 1994, 2003a) e de 1992 a 2003 definem-se as Bases de Financiamento do Ensino Superior (Portugal, 1992, 1997^a, 1997b, 2003b). Durante este período são ainda reforçadas as preocupações das instituições na criação de planos de desenvolvimento ligados às regiões onde se inserem e às políticas nacional e europeia. Por fim, como corolário das preocupações crescentes com a promoção da mobilidade de docentes e estudantes no espaço europeu e com a empregabilidade dos diplomados para a concretização do processo de Bolonha,

em 2005 a Lei de Bases do Ensino Superior é alterada pela Lei n.º 49/2005, de 30 de Agosto e é aprovado o novo regime jurídico de atribuição de graus e diplomas do Ensino Superior ao qual as instituições se estão actualmente a adaptar (Portugal, 2005, 2006).

No decurso desta evolução, actualmente o Ensino Superior português engloba instituições do Ensino Superior Público, Particular e Cooperativo e Concordatário e apresenta uma estrutura dual onde coexistem o ensino universitário e o ensino politécnico. Segundo dados do Observatório da Ciência e do Ensino Superior (2004a), o Ensino Superior Público Universitário é composto por 15 instituições e 53 Unidades Orgânicas e o Ensino Superior Público Politécnico é composto por 15 instituições e 99 unidades orgânicas. Para além destas, fazem ainda parte do Ensino Superior Público 6 instituições do Ensino Militar e Policial. Por sua vez, o Ensino Superior Não Público desdobra-se por 14 Universidades do Ensino Particular e Cooperativo, por 108 estabelecimentos particulares ou cooperativos do ensino universitário, politécnico ou misto e pela Universidade Católica, por sua vez repartida em 26 unidades orgânicas.

Segundo a Lei de Bases do Sistema Educativo, em 2006 e enquanto não forem implementadas em definitivo as novas regras para atribuição de graus e diplomas, o Ensino Superior Universitário, para além conferir o grau de licenciatura através de cursos com uma duração que varia entre quatro a seis anos, confere ainda os graus de mestre, através de cursos com a duração de dois anos, e de doutor. Por seu lado, o Ensino Superior Politécnico concede o grau de bacharelato, através de cursos de duração de três anos e o grau de licenciatura, com cursos cuja duração varia entre os quatro e os cinco anos (Portugal, 1986, 1997a). De acordo com Simão, Santos e Costa (2002), a distinção entre os dois sectores de ensino assenta também em diferentes culturas institucionais, designadamente na sua ligação com a sociedade. Esta será menor no Ensino Superior Universitário, onde a expectativa do «saber», mais vocacionada para o médio e longo prazo, precede a expectativa do «saber fazer». Por sua vez, no Ensino Politécnico, a ligação à sociedade será maior e mais permanente e a expectativa do «saber fazer» situa-se no curto prazo, admitindo-se mesmo a coincidência temporal entre o «saber», o «saber fazer» e o «fazer», através da investigação aplicada e do desenvolvimento que lhe está associado.

2.4.1.2 Evolução do número de inscritos no Ensino Superior Público Português no período de 1990 a 2005

As mudanças no sector educativo português ocorridas nos últimos 40 anos foram muito significativas. Segundo Barreto (1996), em 1960 o número total de alunos a frequentar todos os graus de ensino era de 1.140.000. Em 2005/2006, segundo os dados do Gabinete de Informação e Avaliação do Sistema Educativo (2006) conjugados com os dados do OCES/MCTES (2006), o número de inscritos em todos os graus de Ensino passou para 2.137.360 alunos. A frequência do ensino superior durante este período alterou-se por completo e, de cerca de 24.000 alunos matriculados em 1960, passou-se para uma realidade de 367.312 inscritos em 2005/2006, segundo dados do OCES/MCTES (2006). Esta nova realidade representa cerca de quinze vezes mais alunos a frequentar o Ensino Superior do que há quarenta anos atrás.

De acordo com os dados do OCES/MCTES (2006), de 1990 a 2005 verificou-se uma taxa de crescimento média anual de 5% no número de alunos inscritos no Ensino Superior, tendo a mesma sido mais elevada no Ensino Superior Público e do que no Ensino Superior não Público. Como se pode observar no Quadro 2.4.1, apresentado no Anexo 5, até 2002 este aumento ocorreu de forma contínua no Ensino Superior Público ainda que, em termos relativos, de forma mais acentuada no Ensino Superior Público Politécnico. A partir de 2003 e até 2005 assistiu-se a uma alteração nesta evolução e, quer no Ensino Superior Público Universitário, quer no Ensino Superior Público Politécnico ocorreu uma diminuição do número de alunos. Por outro lado, no Ensino Superior não Público, a partir de meados da década de 90 o crescimento do número de alunos ocorrido até aí sofreu uma desaceleração, passando a apresentar taxas de crescimento anuais sistematicamente inferiores às do Ensino Superior Público e invertendo a tendência ocorrida entre 1990 e 1995. A partir de 1997, exceptuando o ano de 1999, este sector de ensino, passou mesmo a sofrer uma diminuição do número de inscritos. Por tipo de ensino, de 1990 a 2005, dentro deste sector assistiu-se ainda a um ritmo de crescimento mais acentuado no Ensino Superior Universitário do que no Ensino Superior Politécnico, com taxas médias de crescimento anual de, respectivamente, 6% e 4%. Como consequência desta evolução, no final do período, o Ensino Superior Público aumentou o seu peso relativo no conjunto do Ensino Superior português. Por outro lado, embora com evoluções distintas do Ensino Superior Público e Privado, o Ensino Superior Universitário perdeu peso no Ensino Superior. Efectivamente, enquanto no Ensino Superior Público o Ensino Universitário acompanhou a tendência nacional e também perdeu peso relativamente ao Ensino Politécnico, no Ensino Superior não Público verificou-se o contrário.

2.4.1.3 Evolução do número de vagas, número de candidatos e do número de colocados da primeira fase do concurso nacional de acesso ao Ensino Superior Público no período de 1990 a 2005

Segundo dados da Direcção Geral do Ensino Superior (2006), na 1ª fase de candidatura ao Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior Público de 2006 houve 46.528 vagas colocadas a concurso. Embora este valor represente um crescimento de 30% relativamente ao número de vagas desta fase do concurso existente há dez anos atrás, como se pode observar no Quadro 2.4.2 apresentado no anexo 5, desde 1999 tem-se vindo a observar uma desaceleração no crescimento das vagas existentes no Ensino Superior Público, ao que está associada a diminuição dos candidatos. Efectivamente, enquanto em 1996 existiam 1.74 candidatos por cada vaga colocada a concurso na 1ª fase, em 2006 não chega a existir um candidato por cada vaga posta a concurso.

Por outro lado, 86% dos candidatos à 1ª fase do Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior Público são colocados nesta fase do concurso. Embora esta realidade seja bastante heterogénea dentro do Ensino Superior, a tendência global é ainda mais significativa se procedermos à análise da percentagem de candidatos à 1ª fase do concurso nacional de acesso ao Ensino Superior Público que ficaram colocados na primeira opção. Através do Quadro 2.4.3

apresentado no Anexo 5 pode-se observar que, de 1997 a 2006, a percentagem de candidatos que ficam colocados na primeira opção aumentou. Por outro lado, os candidatos que ficaram colocados na 1ª opção representou, em 2006, 61% do total de candidatos colocados, o que significa que a maioria dos candidatos que conseguiram colocação no Ensino Superior conseguiu acesso ao estabelecimento de ensino que, em princípio, mais desejou. Esta situação cria cada vez mais condições para o fim do *númeri clausi* e para que as instituições do Ensino Superior possam vir a seleccionar os seus alunos dentro de *plafonds* contratados com o Governo. Por outro lado, segundo Simão, Santos e Costa (2002), a regressão do número de alunos originários da escolaridade básica e secundária, bem como a emergência de novos públicos com expectativas de formação contínua ou de evolução académica poderão levar a que no futuro se assista à reorganização do sistema através da associação ou fusão de estabelecimentos.

2.4.1.4 Evolução número de diplomados

A maior frequência do Ensino Superior reflectiu-se, ao longo do tempo, na qualificação da população. Em Portugal, à semelhança da maioria dos restantes países da U. E, a proporção da população com qualificações a este nível de ensino aumentou nas faixas etárias mais jovens relativamente às mais idosas. Apesar desta evolução, como se pode observar no Quadro 2.4.4 do Anexo 5, mesmo nos grupos etários mais baixos Portugal mantém percentagens da população com qualificação superior bastante aquém dos países do norte da Europa, da Espanha, da média comunitária e de vários dos novos membros da U. E.

Como se pode observar no Quadro 2.4.5 e no Quadro 2.4.6 do Anexo 5, o Ensino Superior Público é responsável pela maioria dos diplomados do Ensino Superior em Portugal e, embora se tenha assistido a um reforço do peso do Ensino Superior não Público entre 1993/94 e 1998/99, a partir daí e até 2004/05, o Ensino Superior Público voltou a recuperar peso relativamente ao Ensino Superior não Público. Esta evolução é ainda mais significativa se atendermos ao facto de que, a partir de 2001/02, se verificaram taxas de crescimento negativas do número de diplomados no Ensino Superior não Público. Por outro lado, como se pode constatar no Quadro 2.4.6 do Anexo 5, embora os diplomas concedidos no Ensino Superior Universitário representem ainda o peso mais significativo no conjunto dos diplomas concedidos no Ensino Superior Público esse peso tem vindo a diminuir em resultado de um ritmo de crescimento maior dos diplomas concedidos no Ensino Superior Público Politécnico, o que de resto acompanha a tendência verificada no número de inscritos.

2.4.1.5 Evolução dos Recursos Humanos existentes no Ensino Superior Público português

2.4.1.5.1 *Pessoal Docente e de Investigação*

Os dados apresentados nesta secção apenas se referem ao Ensino Público tutelado exclusivamente pelo MCES não incluindo, portanto, as instituições com dupla tutela e excluindo-se

ainda, para melhor comparabilidade de dados, as escolas superiores de enfermagem e de tecnologias da saúde, visto que até 1999 dependiam da tutela do Ministério da Saúde.

Da análise da evolução do número de docentes no Ensino Superior Público, apresentada no Quadro 2.4.7 do Anexo 5, pode-se constatar que o mesmo aumentou de 1993/94 a 2003/04, embora a um ritmo mais rápido no Ensino Superior Politécnico do que no Ensino Superior Universitário. Desta evolução resulta um aumento do peso relativo dos docentes do Ensino Superior Politécnico que, no fim do período considerado representavam já 38% dos docentes do Ensino Superior Público contra os 22% de peso relativo detido em 1993/1994. A evolução constatada é acompanhada, no período de 1993 a 2002, de um crescimento contínuo do número de alunos inscritos no Ensino Superior Público, com sinais de abrandamento, a partir de 2001, manifestados pela diminuição nas taxas de crescimento anuais, que passaram a negativas ou nulas a partir de 2003. Tal crescimento que, como se viu anteriormente, foi mais acentuado no Ensino Superior Público Politécnico do que no Ensino Superior Público Universitário, teve repercussões na evolução do rácio aluno/docente observado no Quadro 2.4.8 do Anexo 5. Efectivamente, no Ensino Superior Público Universitário, assistiu-se a uma subida do rácio aluno/docente até ao ano lectivo de 2000/2001. A partir deste ano, a quebra verificada no número de alunos permitiu a manutenção do rácio alunos/docente, apesar da diminuição constatada do número de docentes neste sector do Ensino Superior. Por outro lado, no Ensino Superior Público Politécnico, embora de forma irregular, também se verificou um aumento do rácio aluno/docente até 2000/2001. Contudo, a partir daí e até 2003/2004, assistiu-se a uma redução deste rácio, uma vez que o aumento do número de docentes neste sector de ensino foi acompanhado de um abrandamento no crescimento do número de alunos que, posteriormente, se acentuou numa diminuição do mesmo. Esta evolução permitiu uma aproximação do rácio alunos/docente ao do Ensino Superior Público Universitário, ainda que mantendo um valor superior, à semelhança do que ocorreu ao longo do período analisado.

O aumento de docentes no Ensino Superior Público foi acompanhado de um aumento das suas qualificações. Efectivamente, através da análise da evolução das qualificações do pessoal docente apresentada no Gráfico 2.4.2 do Anexo 5, verifica-se que no Ensino Superior Público Universitário se assistiu a um aumento das qualificações do pessoal docente, tendo ocorrido um significativo aumento do peso dos docentes com o grau de doutoramento, que a partir de 1995 passaram a representar mais de metade dos docentes deste tipo de ensino. Simultaneamente verifica-se o quase desaparecimento dos docentes com o grau de licenciatura, o que poderá significar que se verifica um aumento de qualificações dos docentes que se mantém no Ensino Superior Público e, em simultâneo, o recrutamento para a docência se faz a partir de graus de habilitações, mais elevados, de mestre ou doutor.

A actividade de investigação também assume uma importância significativa no Ensino Superior português. O Quadro 2.4.9 do Anexo 5 mostra que este sector é o principal empregador de investigadores em Portugal, absorvendo cerca de metade do total de investigadores. Contudo,

de 1997 para 2001 assistiu-se a uma diminuição do seu peso no Ensino Superior em favor do sector privado.

2.4.1.5.2 *Pessoal não Docente*

Através da análise da evolução do pessoal não docente nas instituições do Ensino Superior Público apresentada no Quadro 2.4.10 do Anexo 5 pode-se observar que, até 2001, se assistiu a um crescimento contínuo do pessoal não docente no conjunto do Ensino Superior Público. Contudo, tal crescimento ocorreu de forma desigual no Ensino Superior Público Universitário e Politécnico. Efectivamente, de 1994 a 1997, no Ensino Superior Público Universitário assistiu-se a um crescimento mais acentuado do pessoal não docente do que no Ensino Superior Público Politécnico. A partir daí, assistiu-se a uma desaceleração no crescimento deste pessoal nas Universidades, cujo número diminuiu mesmo entre 2000 e 2002. Em contrapartida, nos Politécnicos, a partir de 1997 e até 2002 verificaram-se taxas de crescimento do pessoal não docente mais elevadas do que as ocorridas nas Universidades. Daqui resultou que, embora o Ensino Superior Público Universitário se mantivesse como o principal empregador de pessoal não docente, com 71% do total de pessoal não docente existente no Ensino Superior Público, esse peso relativo diminuiu no final do período analisado em cerca de 10 pontos percentuais.

Não obstante a evolução verificada, no Ensino Superior Público Politécnico, continuam a observar-se rácios Alunos/ Pessoal não Docente mais elevados do que no Ensino Superior Público Universitário. Como se pode observar no Quadro 2.4.11 do Anexo 5, este rácio teve uma subida acentuada, de 1993 a 1999, no Ensino Superior Politécnico, para o que contribuiu o crescimento mais acelerado de número de alunos do que o ritmo de crescimento de pessoal não docente nesta modalidade de Ensino. Pelo mesmo motivo, embora com ritmos de crescimento mais próximos, no Ensino Superior Público Universitário assistiu-se também ao aumento do número de alunos por cada funcionário não docente ali existente.

No Ensino Superior Público Universitário, a distribuição do pessoal não docente por grupos profissionais também sofreu alterações ao longo do período supra referido. Como se pode constatar no Quadro 2.4.12 do Anexo 5, de 1993 a 2003 o grupo de pessoal com avanços foi o que apresentou uma taxa de crescimento mais elevada, com +240%. Seguiram-se o pessoal de Informática, os Técnicos Superiores e os Técnicos com taxas de crescimento de, respectivamente, +159%, + 105% e +75%. Esta evolução não deixa de ser significativa, por apontar para uma tendência para a existência de pessoal mais qualificado e para a necessidade crescente de pessoal especializado em informática. Por outro lado, o elevado crescimento dos avançados poderá indiciar a subsistência de um número significativo de pessoal não docente do Ensino Superior Público Universitário não integrado em qualquer carreira e a aproximação a formas de recrutamento baseadas na posição e não na carreira, até porque, em 2003 os tarefeiros, avançados e contratados a termo aumentaram 17% relativamente a 1993. Durante o período referido, assistiu-se também a um forte decréscimo dos requisitados a outros organismos, do

Pessoal de Enfermagem, dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica, do Pessoal Operário, dos Tarefeiros e do Pessoal Auxiliar, que apresentaram, respectivamente, taxas de crescimento de 1993 para 2003 de -71%, -60%, -42%, -30%, -27% e -25%.

Para melhor se perceber as repercussões desta evolução teremos de analisar o peso relativo de cada um dos grupos profissionais de 1993 para 2003. Como se pode constatar a partir do Gráfico 2.4.3 do Anexo 5, em 1993 a carreira do Pessoal Auxiliar era a que representava maior peso no conjunto do Pessoal não Docente das instituições do Ensino Superior Público Universitário, logo seguida da carreira dos Administrativos, do pessoal Técnico Profissional e do Pessoal Operário. Por outro lado, o Outro Pessoal, os Enfermeiros, os Médicos e o pessoal destacado de outros organismos eram os que representavam menor peso no conjunto do Pessoal não Docente das instituições do Ensino Superior Público Universitário. A evolução acima descrita provocou uma alteração do peso relativo dos diversos grupos profissionais no Ensino Superior Público Universitário, de que resulta a distribuição apresentada no Gráfico 2.4.4 do Anexo 5. Nesta, destaca-se o aumento significativo do peso do grupo de pessoal de Informática, que passou da 12º para a 7º grupo com maior peso no conjunto do Ensino Superior Público Universitário. Por outro lado, o Pessoal Técnico e o Pessoal Técnico Superior passaram, respectivamente, do 11º e 5º para o 9º e 4º grupos com maior peso no conjunto do Ensino Superior Público Universitário. Os avançados ganharam também algumas posições, passando do 14º para o 8º grupo mais representativo do Pessoal não Docente do Ensino Superior Universitário. O Pessoal Administrativo reforçou também o seu peso e passou a ser o grupo que representa a maior percentagem de Pessoal não Docente do Ensino Superior Universitário, ganhando esta posição ao Pessoal Auxiliar. Para além deste grupo, outros houve que também perderam peso no conjunto de Pessoal não Docente do Ensino Superior Universitário, dos quais se destacam o Pessoal Operário, os Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica e os Tarefeiros. O Pessoal Dirigente passou também do 8º grupo com maior peso para o 11º grupo com maior peso no conjunto do Pessoal não Docente do Ensino Superior Universitário.

2.4.1.6 Recursos Financeiros no Ensino Superior Público português e sua aplicação

Os mecanismos de financiamento, considerados pelas instituições do Ensino Superior que participaram num estudo conduzido por Machado, Farhangmehr e Taylor (2004) como o terceiro factor mais importante que condiciona o rumo de uma instituição, relacionam-se de forma intensa com a organização da Universidade, especialmente no que se refere à afectação de recursos. Segundo a Eurostat (2005), a *despesa pública com a Educação* inclui o financiamento público directo das instituições do sector Educação e as transferências públicas para as famílias, para o sector privado e para as organizações sem fins lucrativos destinadas à Educação. Por outro lado, o *financiamento privado da Educação* é realizado, quer através do pagamento de propinas pelas famílias, quer através do financiamento da Educação através do sector privado e das organizações sem fins lucrativos. Como se pode constatar no Quadro 2.4.13 do Anexo 5, segundo a OCDE (2004b, 2006), em Portugal a despesa pública com o Ensino Superior em 2003

representava 1.1% do PIB, o que se situava abaixo da média dos países da OCDE e dos países do norte da Europa e ligeiramente acima de países do sul da Europa, como a Espanha e a Itália. Se contudo considerarmos todos os níveis de ensino, esta posição relativa altera-se substancialmente e Portugal passa a situar-se acima da média da OCDE, ocupando a 10ª posição no conjunto de países daquela organização.

Por outro lado, analisando a proporção relativa do financiamento público e privado das instituições do Ensino Superior dos países da OCDE, apresentada no Quadro 2.4.14 do Anexo 5, conclui-se que o financiamento público é o que detém maior peso no financiamento do Ensino Superior nos países da OCDE. Contudo, desde 1995, vem-se assistindo a uma diminuição do seu peso relativo no financiamento das instituições do Ensino Superior. Portugal acompanha esta tendência e o peso relativo do financiamento privado das instituições do Ensino Superior quase triplicou de 1995 para 2001. Apesar desta evolução, em 2003 Portugal é o oitavo país da OCDE em que o Estado ocupa um peso maior no financiamento do Ensino Superior, situando-se bem acima da média da OCDE no que respeita ao peso relativo do financiamento público neste grau de ensino.

Assumindo o financiamento do Ensino Superior uma importância significativa no PIB português e no PIB do conjunto dos países da OCDE e sendo tal financiamento sobretudo suportado pelo Estado, embora com peso relativo com tendência a diminuir, importa também analisar como é aplicado tal financiamento. A OCDE (2004b) define *despesa de capital* como toda a despesa realizada em activos cuja duração é superior a um ano. Por outro lado, considera *despesa corrente* como aquela que é feita em bens e serviços que são consumidos ao longo de um determinado ano e que têm de ser permanentemente renovados, incluindo as despesas com pessoal e outras despesas operacionais.

Analisando a repartição da despesa total por categoria de despesa apresentada no Quadro 2.4.15 do Anexo 5, constata-se que em Portugal as despesas correntes apresentam um peso relativamente à despesa total superior ao da média da OCDE. Por outro lado, através da análise do Quadro 2.4.16 do Anexo 5, constata-se que as despesas com pessoal apresentam um peso relativamente ao total da despesa corrente mais elevado do que o da média dos países da OCDE e o da generalidade dos países da OCDE.

2.4.2 A organização e autonomia das Universidades Públicas

De acordo com Amaral (1999), as universidades públicas portuguesas inserem-se na administração indirecta do Estado. São portanto entidades públicas dotadas de autonomia administrativa e financeira e de personalidade jurídica própria, que desenvolvem uma actividade administrativa destinada à realização dos fins do Estado, sujeitas ao poder de tutela e superintendência do Governo. Uma vez que as Universidades públicas têm um carácter cultural ou social e estão organizadas como serviços abertos ao público, destinando-se a efectuar prestações individuais à generalidade dos cidadãos que delas careçam, são estabelecimentos públicos, distinguindo-se dos serviços personalizados, de carácter administrativo e das fundações, que são

patrimónios afectos à prossecução de fins públicos especiais. O regime jurídico de funcionamento das Universidades públicas é, em regra, um regime de direito público, produzindo regulamentos, praticando actos administrativos, celebrando contratos, cobrando taxas, organizando-se financeiramente de acordo com as leis aplicáveis à administração pública, tendo uma actividade que se insere no âmbito da gestão pública, tendo pessoal afecto com o estatuto de funcionário público e estando sujeitas à fiscalização jurisdicional dos tribunais administrativos.

De acordo com Simão, Santos e Costa (2002: 98), as Universidades Públicas têm contudo uma especificidade própria e uma autonomia reforçada relativamente à restante administração indirecta do Estado. Tal especificidade decorre da existência de uma estreita ligação entre a função administrativa e financeira e a missão pedagógica e científica, onde a autonomia subjacente a esta missão se integra numa dimensão atributiva inerente à essência universitária, ao passo que a autonomia administrativa e financeira se integra numa dimensão funcional subordinada à dimensão atributiva. Esta forma de conceber a Universidade será de extrema importância na análise que possa ser feita da forma como são formulados os objectivos dos serviços a que esteja adstrito o pessoal não docente nas Universidades e dos quais decorrerão os objectivos individuais para esses mesmos funcionários. Ao mesmo tempo, faz com que a ligação entre a missão e a visão da Universidade, os objectivos que lhe estão subjacentes, os objectivos dos serviços associados ao pessoal não docente e os respectivos objectivos individuais se torne complexa.

2.4.2.1 A Missão da Universidade e a relação entre o Estado e a Universidade

Segundo Amaral e Magalhães (2000), a ideia da Universidade como instituição à qual compete, para além da preparação de quadros superiores da burocracia do Estado, assegurar a socialização de estudantes para que possam assumir a sua função na sociedade, promover a mobilidade social dos mais aptos e ser um lugar livre e independente das questões críticas da sociedade surge no século XIX e está associada ao desenvolvimento do Estado - Nação na Europa. Ao ser reconhecido ao Ensino Superior um papel decisivo na definição da identidade nacional, este é então colocado no âmbito do domínio público, ficando portanto sujeito à superintendência do Estado. O Estado assume então uma postura centralizadora, passando a regular o sistema de ensino, a financiá-lo e a nomear os próprios docentes o que, segundo Amaral e Magalhães (2000) e Magalhães (2004: 66) trouxe consigo uma homogeneização do controlo exercido de forma centralizada, bem como a padronização do que é ensinado e dos processos e produtos educacionais nacionais, como forma de assegurar a igualdade dos cidadãos na competição por empregos do Estado. Desde aí assistimos ao confronto de dois modelos universitários a que estão associadas as reformas de Humboldt e Napoleão. Segundo Magalhães (2004), no *modelo napoleónico* a autonomia das instituições académicas é muito restringida, uma vez que o Estado assume o controlo, através da regulação, dos actos administrativos, dos conteúdos dos programas e dos cursos. O Estado assume pois um papel mais activo e restritivo da autonomia académica, que deveria estar-lhe subordinada e prestar-lhe contas. Por outro lado,

segundo Amaral e Magalhães (2000:10) o *modelo humboldtiano*, coloca no seu centro a importância do conhecimento e da sua institucionalização, libertos da tutela da Igreja, do Estado e das solicitações sociais e económicas, assumindo-se como competência e interesse do Estado assegurar a liberdade de ensinar e de aprender da Universidade, uma vez que esse mesmo conhecimento institucionalizado contribuiria para que o Estado unificado ganhasse força. Neste modelo, a autonomia académica centra-se mais nos académicos enquanto indivíduos do que na instituição académica e o Estado assume o papel de árbitro que impediria a intromissão de interesses particulares que pusessem em causa a procura de conhecimento como um fim em si mesmo. Segundo Neave e van Vught (1996) citados por Magalhães (2004: 66), quer num modelo quer noutro, a autonomia académica não se restringe contudo apenas a uma mera protecção das liberdades de aprender e ensinar, mas também se estende à protecção de um sector modernizador da sociedade das *«pressões, pretensões e exigências especiais de interesses instalados e privilégios herdados.»*

Durante o século XIX o Ensino Superior foi sobretudo relevante para a burocracia do Estado e era procurado por uma minoria da população. As pressões contra o modelo elitista de Ensino Superior só se tornaram incontornáveis a partir de meados do século XX quando, a partir de 1960, se assiste a uma expansão do Ensino Superior em resultado de uma maior procura do mesmo sobretudo por parte da classe média, acompanhada de uma diversificação da oferta de educação, articulada com objectivos políticos ligados ao desenvolvimento económico e à integração sociocultural. Em resultado das contribuições de Solow (1956) e Denison (1962), que desenvolveram a ideia de que o progresso técnico, para além da acumulação dos factores de produção capital e trabalho, contribui para o crescimento económico e de Becker (1964), que desenvolveu a Teoria do Capital Humano, os sistemas de ensino superior passam a ter uma relevância económica que passa a justificar o investimento político aí realizado (Magalhães, 2004). Passou-se então a sublinhar a importância da expansão e democratização do Ensino Superior e do papel social e cultural que o mesmo desempenha, a par do seu papel de melhoria de oportunidades para a mobilidade social. A partir da década de 70, assiste-se à globalização dos mercados, dos sistemas produtivos, do consumo, das tecnologias da informação e da comunicação acompanhada de uma diminuição da capacidade reguladora do Estado – Nação sobre os processos de mercado e de uma menor estabilidade nas relações de trabalho. Segundo Neave e van Vught (1991), citados por Amaral e Magalhães (2000: 12), a substituição do sector público como maior empregador dos licenciados pelas Universidades; a massificação do ensino e as dificuldades crescentes por parte do Estado para assegurar o seu financiamento, bem como para assegurar a gestão centralizada do conhecimento útil com uma velocidade de obsolescência crescente e a retórica neo-liberal de defesa do mercado como solução para as ineficiências do Estado, levaram a que o modelo de controlo Estatal fosse progressivamente substituído pelo modelo de supervisão Estatal. Assim, pela via legislativa, foram transferidos para o Ensino Superior poderes de gestão corrente das instituições e de execução detalhada das políticas educativas. Por outro lado, o recurso a mecanismos tipo mercado, como por exemplo a

competição por alunos, por financiamentos da investigação, por investimentos, etc. começa a ser defendido como forma de ultrapassar as ineficiências das instituições do Ensino Superior. Amaral e Rosa (2004) afirmam contudo que, a possibilidade dos objectivos de cada instituição se virem a sobrepor aos objectivos definidos para o conjunto do Ensino Superior em resultado do crescente recurso a mecanismos tipo mercado, fez com que o Estado tivesse de abandonar a sua postura de supervisão, sendo forçado a intervir para alterar as regras de mercado por forma a assegurar o cumprimento dos seus próprios objectivos políticos, através do estabelecimento de acordos de financiamento e avaliação ou intervindo directamente na respectiva gestão financeira com recurso ao princípio de prestação de contas. De acordo com Magalhães (2004: 107), a par da autonomia, a prestação de contas surge como um dispositivo fundamental na construção do novo modelo de relação entre o Estado e o Ensino Superior, combinando-se com o dispositivo da qualidade. Através deste dispositivo espera-se que o Estado, os alunos, as famílias ou as entidades privadas formulem juízos sobre o desempenho das instituições e a sua eficiência, avaliando a qualidade através de indicadores de desempenho ou medindo atitudes, comportamentos e actividades de estudantes, docentes, investigadores e não docentes. Por outro lado, de acordo com Slaughter e Leslie (1991), citados por Magalhães (2004: 109), com o objectivo de induzir um comportamento e atitude do tipo dos de mercado, estabelecem-se contratos condicionais de financiamento que, estando associados a limitações ao crescimento da despesa pública, pressupõem que as instituições formulem objectivos a curto, médio e longo prazo e ajustem os seus recursos a esses objectivos. Ao mesmo tempo, começa a ser sublinhada a importância da transferência e aplicabilidade do conhecimento e dos princípios da utilidade, da empregabilidade. Esta evolução conduziu, segundo Amaral e Magalhães (2000), a uma transformação significativa do conceito de ensino superior subjacente ao modelo *humboldtiano-newmaniano*, baseado na independência das universidades dos interesses materiais da sociedade em que está integrada como condição para o melhor cumprimento da sua missão, traduzida na procura do conhecimento como um fim em si mesmo, na sua preservação e na sua difusão. No novo paradigma, o ambiente económico e social deixa de ser visto como um conjunto de interesses para ser considerado como «*uma teia dentro da qual as instituições do ensino superior se têm e devem integrar se pretenderem sobreviver enquanto organizações.*» (Amaral e Magalhães (2000:16)

Esta evolução encontra-se de certa forma reflectida na última alteração à Lei de Bases do Ensino Superior (Portugal, 2005). Nesta, volta a estabelecer-se como objectivos do ensino superior o estímulo da criação cultural, do desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; a formação diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em sectores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade, e a colaboração na sua formação contínua; o incentivo do trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, das humanidades e das artes, e a criação e difusão da cultura e, desse modo, o desenvolvimento do entendimento do Homem e do meio em que se integra; a promoção da divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, que constituem património da humanidade e a comunicação do saber através do ensino, de

publicações ou de outras formas de comunicação; a promoção do desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e a possibilidade da correspondente concretização, através da integração dos conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; o estímulo do conhecimento dos problemas do mundo de hoje, em particular os nacionais e regionais; a prestação de serviços especializados à comunidade e o estabelecimento com esta de uma relação de reciprocidade; a continuação da formação cultural e profissional dos cidadãos pela promoção de formas adequadas de extensão cultural. Introduce também novos objectivos que reflectem a influência de factores externos ao ensino superior. Em primeiro lugar, o estímulo do espírito empreendedor passa a ser um objectivo do Ensino Superior. Em segundo lugar reforça-se a lógica da educação ao longo da vida e do investimento geracional e intergeracional como formas unificadoras do processo formativo e integradoras do conhecimento. Em terceiro lugar, alarga-se o horizonte do conhecimento do mundo de hoje, que passa a ter um carácter de globalidade, ultrapassando as fronteiras regionais e nacionais e onde a Europa assume novo relevo. O Ensino Universitário e o Ensino Politécnico assumem especificidades próprias dentro deste enquadramento, estando associados ao primeiro objectivos com uma componente de longo prazo maior e ao segundo objectivos com uma componente mais utilitarista, de aplicabilidade do conhecimento onde a componente de curto prazo é mais vincada: no ensino universitário, estabelecem-se os objectivos de assegurar uma sólida preparação científica e cultural e de proporcionar uma formação técnica que habilite para o exercício de actividades profissionais e culturais e fomenta o desenvolvimento das capacidades de concepção, de inovação e de análise crítica e sublinha-se a orientação por uma constante perspectiva de promoção de investigação e de criação do saber; no ensino politécnico estabelecem-se como objectivos a oferta de uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, o desenvolvimento da capacidade de inovação e de análise crítica e o fornecimento de conhecimentos científicos de índole teórica e prática e das suas aplicações com vista ao exercício de actividades profissionais, sublinhando-se a orientação por uma constante perspectiva de investigação aplicada e de desenvolvimento dirigido à compreensão e solução de problemas concretos.

2.4.2.2 A configuração da estrutura da Universidade enquanto organização

Van Vught e Maassen (1992) definiram a Universidade como uma organização cuja actividade fundamental é desenvolvida em torno do Conhecimento e onde as actividades são compartimentadas em disciplinas, daí decorrendo uma estrutura fortemente fragmentada, uma vez que a sua organização se baseia em áreas de conhecimento. Em resultado dessa fragmentação, o processo de decisão é muito difuso e descentralizado e a organização universitária é composta por unidades semi-autónomas que muitas vezes procuram alcançar os seus próprios objectivos em detrimento dos objectivos da organização como um todo.

Na presente secção abordar-se-á a configuração organizacional da Universidade a partir da terminologia de Mintzberg (1979). Na próxima secção proceder-se-á à análise do processo de decisão na Universidade.

Seguindo a terminologia de Mintzberg (1979), nas organizações coexistem diversas estruturas:

- O *vértice estratégico*, ou topo da hierarquia, onde são delineadas as estratégias, realizado o planeamento para que seja assegurado o cumprimento da missão. Esta estrutura é responsável pela supervisão, tanto ao nível da gestão de recursos e de conflitos, como ao nível do controlo e da comunicação, quer esta se destine ao interior ou ao exterior da organização. Numa Universidade pode-se dizer que o vértice estratégico se situa ao nível dos seus órgãos de governo;
- A *gestão intermédia*, que tem como principal função a ligação entre as diferentes partes da organização, nomeadamente, entre o vértice estratégico e o centro operacional. Nas Universidades podemos encontrar estas estruturas nos Conselhos Directivos das Faculdades ou Departamentos;
- O *centro operacional*, onde se desenvolvem as actividades de que resultam os serviços directamente ligados à missão da organização. Neste centro, os docentes e investigadores serão os operacionais existentes dentro das Universidades;
- A *estrutura técnica*, onde se desenvolvem as actividades que, não estando directamente ligadas aos serviços principais produzidos na organização tem a seu cargo a análise, o planeamento, o controlo, para o que observa e avalia todo o sistema e o seu funcionamento, propondo ajustamentos do mesmo às hierarquias superiores. Nas Universidades estes centros poderão existir não só ao nível das diversas assessorias como ao nível dos serviços executivos (financeiros, de recursos humanos, etc);
- A *estrutura de apoio*, que desenvolve actividades de suporte de todo o sistema ao nível administrativo, técnico ou auxiliar. Estes serviços têm por tradição uma dimensão elevada e a justificação da sua existência resulta da necessidade de libertar o corpo docente de todas as tarefas secundárias para que se possam concentrar na realização de tarefas de ensino e investigação. Os serviços administrativos e financeiros, a manutenção das infra-estruturas físicas, os serviços sociais, as relações públicas, a edição de publicações constituem exemplos de serviços garantidos pela estrutura de apoio.

Estas estruturas ligam-se entre si por diversos fluxos de autoridade, de informação, de processos e de serviços, nem sempre coincidentes e a que estão associadas múltiplas constelações de trabalho. Para coordenar as diversas tarefas existentes no seu seio, as organizações adoptam vários mecanismos, quer seja por recurso ao ajustamento mútuo, através da comunicação informal, quer seja por recurso à supervisão directa exercida através da autoridade, quer seja por recurso à standardização de processos de trabalho ou de produtos, ou

ainda, por recurso à estandardização de capacidades nas situações em que qualquer dos outros mecanismos não seja eficaz. Da análise dos diversos mecanismos de coordenação e da forma como estes se relacionam com as estruturas existentes na organização resultam diversas possibilidades de configuração organizacional:

- Na *estrutura simples* o vértice estratégico constitui a componente principal da organização e a supervisão directa é o principal mecanismo de coordenação. A organização é centralizada mas é muito informal e flexível.
- Na *burocracia mecanicista* existe uma grande dependência da estrutura hierárquica definida no organigrama, com fluxos altamente regulados e a informação a percorrer a organização sempre de uma maneira formal, partindo do vértice em sentido descendente e efectuando-se entre os elementos imediatamente acima ou abaixo da estrutura hierárquica, com pouco espaço para a inovação, uma vez que os processos são estandardizados, os produtos e os resultados previamente concebidos. A estrutura técnica constitui a componente principal da organização e o principal mecanismo de coordenação é a estandardização de processos de trabalho;
- Na *estrutura divisional*, a gestão intermédia constitui a principal componente da organização e o principal processo de coordenação é a estandardização de produtos e serviços. As funções operacionais encontram-se dispersas por vários departamentos, minimizando a interdependência entre as divisões;
- Na *burocracia profissional*, a estrutura operacional é a principal componente da organização e o vértice estratégico tem, acima de tudo, uma função de coordenação do pessoal de apoio e de gestão dos recursos financeiros e materiais, bem como do património da organização. Os operacionais gozam de uma grande autonomia, graças à sua formação de base a que se associa uma estandardização das capacidades como principal mecanismo de coordenação.
- Na *adhocracia*, a estrutura de apoio e o núcleo operacional são as componentes principais da organização. As diferentes partes da organização fundem-se numa estrutura amorfa, onde cada uma delas comunica directamente com as outras, mas também com o exterior. Esta é uma configuração que privilegia a inovação, pois a organização está constantemente a adaptar-se às necessidades e exigências, tanto externas como internas, bastante dinâmicas e complexas. Todos os fluxos de comunicação são de ordem informal e a coordenação é feita através de um ajustamento mútuo, o que beneficia a cooperação e o trabalho entre todos os elementos da organização em torno do projecto e missão a que ela se propõe.

Nas diversas configurações organizacionais assiste-se a um progressivo *empowerment* na tomada de decisão a que se associa, segundo Argyris (1998:100), um aumento do comprometimento interno relativamente ao externo, com maior decisão dos indivíduos sobre as actividades a desenvolver, sobre o comportamento necessário para as realizar, uma maior participação destes na definição de objectivos e na definição da sua importância relativa.

No contexto das diversas configurações organizacionais apresentadas, Mintzberg (1979) considera a Universidade uma organização com as características da burocracia profissional. Esta configuração é comum em organizações com um conjunto estável e definido de tarefas a realizar, simultaneamente bastante complexas, exigindo um controlo directo por parte de quem as desempenha, com uma estrutura baseada na descentralização da autoridade e onde o treino e formação especializada é um elemento essencial para os membros da organização, uma vez que a estandardização de capacidades constitui o principal mecanismo de coordenação. Desta forma, nestas organizações resulta um ambiente que é simultaneamente complexo e estável: suficientemente complexo para exigir a utilização de extensos programas formais de formação desses profissionais, mas suficientemente estável para permitir a clarificação das competências e capacidades específicas que são exigidas. Neste contexto organizacional, é difícil estabelecer relações de autoridade hierárquica, já que a autoridade administrativa dos níveis superiores é confrontada com a autoridade profissional dos níveis inferiores que detém maior controlo sobre os fins prosseguidos pela organização. Julius, Baldrige e Pfeffer (1999) afirmam que daqui resulta uma forte interdependência no processo de decisão a que está também associada uma elevada diversidade de tarefas, objectivos e estilos de trabalho e onde coexistem diversos paradigmas de autoridade em resultado dessa mesma diversidade. Existe pois uma grande tolerância relativamente à autonomia individual, sendo necessário perceber os limites dos processos de decisão, motivar e influenciar os que neles intervêm, gerir os resultados de tais processos e ter a capacidade de influenciar a agenda de forma a implementar as mudanças subjacentes à visão da organização. Na presente tese, embora a análise desenvolvida tenha de ser contextualizada nesta configuração organizacional, será contudo importante sublinhar que a mesma envolverá sobretudo as estruturas de suporte da Universidade (a estrutura técnica e a estrutura de apoio) que, segundo Santos (1997), citado por Conceição *et. al.* (1998: 194), são conceptualmente semelhantes às estruturas de suporte das organizações empresariais e onde a garantia de adequação dos serviços às necessidades e objectivos das universidades é assegurada pela função de coordenação, muitas vezes a cargo de pessoal académico.

2.4.2.3 O processo de decisão nas Universidades

Os contornos de tomada de decisão nas Universidades foram sistematizados por Clark (1983), citado pela OCDE (1990) em quatro modelos:

- O *modelo colegial*, onde as decisões são tomadas através de consensos entre os académicos e o conjunto do corpo académico auto governa a universidade. Para Miller e Findlay (1996), Middlehurst e Elton, (1992) a colegialidade é caracterizada pela existência de decisões partilhadas, confiança mútua e cooperação, pela acentuada autonomia individual exercida num contexto de acção colectiva, de que resulta o alargamento da liderança a todos os patamares da organização;

- O *modelo político*, onde os académicos se organizam em unidades, normalmente associadas a áreas científicas, sendo as decisões tomadas após um processo de negociação entre as diferentes unidades;
- O *modelo burocrático*, onde os destinos da Universidade são geridos por uma administração central profissionalizada e fortemente influenciada, quando não nomeada, pela entidade governamental que tutela as universidades;
- O *modelo de mercado*, onde a Universidade funciona como uma empresa comercial, trocando os serviços de ensino e de investigação pela disponibilização de recursos e em que as decisões são fortemente influenciadas pelas relações de mercado. Segundo Bessant (1995) a colegialidade tem vindo a ser pressionada pelas abordagens com ênfase no mercado que exigem respostas mais rápidas às mudanças que ocorrem no exterior das organizações, não conseguidas através de processos de consulta sucessivos que consomem muito tempo e recursos.

O aspecto mais marcante de diferenciação entre os modelos corresponde ao balanço entre as forças internas e as forças externas no processo de tomada de decisão. Enquanto que no modelo colegial e no modelo político são considerados primordialmente os interesses académicos, nos modelos burocrático e de mercado são os factores externos que mais pesam na tomada de decisão. Na prática, nenhum destes modelos existe estritamente numa das formas puras acima apresentadas. A realidade da organização das universidades corresponde a uma forma híbrida de dois ou mais destes modelos de organização que, segundo de Boer e Goedegebuure (1995) e Angus (1994) poderão não ser incompatíveis entre si e onde, dos modelos que incluem maior participação, poderão mesmo resultar melhores processos de decisão e maior comprometimento com os mesmos. Middlehurst e Elton (1992: 254) descrevem também um cenário onde vários tipos de processos de decisão poderão coexistir nas universidades: um modelo burocrático nas áreas administrativas; um modelo de mercado nas áreas de serviços internos e externos; um modelo colegial na área académica; um modelo político associado à busca de consensos por parte de reitores ou vice-reitores.

De acordo com Jesuíno e Ávila (1995), há uma tendência na universidade portuguesa para que as decisões sejam tomadas num clima de consenso interno entre os académicos, o que a aproxima dos modelos em que as forças internas assumem maior predominância. Por outro lado, segundo o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2006), a colegialidade é uma característica da generalidade das instituições do Ensino Superior português. Este processo de decisão formado através de órgãos de gestão bastante numerosos – o número de membros das Assembleias da Universidade varia entre 64 e 331 e o número de membros do Senado varia entre 36 e 179 – conduz a processos de decisão lentos e desarticulados, de tipo corporativo, pouco claros e transparentes e à dispersão de responsabilidades individuais, o que dificulta a coesão institucional.

2.4.2.4 O sistema de objectivos e valores nas Universidades e a avaliação do desempenho

A organização universitária, ao desenvolver uma actividade ligada ao Conhecimento, produz bens com um elevado grau de intangibilidade e de difícil mensurabilidade. Por outro lado, a multiplicidade de funções da universidade, expressas na sua missão, são desenvolvidas num ambiente de grande descentralização, com processos de decisão fragmentados, o que faz com que a construção de estratégias institucionais não possa ser imposta mas sim negociada. A configuração organizacional e os processos de decisão da Universidade, segundo Conceição *et. al.* (1998), fazem com que os objectivos individuais se possam sobrepor com frequência aos objectivos e planos organizacionais, podendo originar uma ambiguidade de objectivos no interior da universidade. A ausência de objectivos formalmente definidos, a diversidade de objectivos no curto e no longo prazo e no interior da organização universitária faz com que o conceito de eficácia organizacional, expresso na capacidade da universidade atingir os seus objectivos, seja difícil de avaliar, requerendo elevada documentação, a mobilização de recursos para tarefas de carácter administrativo para as quais os académicos estão pouco vocacionados e restringindo o tempo necessário para a execução de tarefas de gestão intermédia ou de ensino e investigação (Solomon, 1993; Yeatman, 1993; Meadmore *et. al.*, 1995; e Hort, 1996). Tais dificuldades estendem-se também à avaliação do desempenho individual, em especial do pessoal académico, onde a avaliação baseada em resultados e indicadores leva a que o trabalho dos académicos seja restringido às actividades que mais facilmente podem ser medidas e documentadas, deixando para segundo plano questões como a qualidade, a reflexão e o estudo, o que contribui para que o trabalho académico deixe de ser reconhecido como tal (Hort, 1996).

A dificuldade de medição da eficácia organizacional não é de resto exclusiva das universidades. Efectivamente, Banner e Gagné (1995: 102) afirmam que o tema permanece no mesmo campo de ambiguidade e confusão:

«Não há nenhum tópico nas ciências sociais aplicadas acerca do qual haja tão reduzido acordo como o verificado a propósito da eficácia organizacional. Todos concordamos em que devemos erigir organizações 'eficazes', mas ninguém concorda acerca do que é a eficácia».

Meyer e Gupta (1994) referem vários factores que contribuem para a dificuldade em avaliar a eficácia organizacional: a existência de múltiplas medidas de desempenho, a tendência para que as mesmas não se correlacionem entre si e a variação das medidas de desempenho ao longo do tempo.

A implementação de um método de avaliação de desempenho onde os objectivos individuais decorram do desdobramento em cascata de objectivos associados à missão e visão institucionais, passando pelos objectivos de cada unidade orgânica é, neste contexto, um processo complexo. De resto, segundo a OCDE (2002c) os sistemas de gestão do desempenho habitualmente não integram o desempenho a nível organizacional e individual. Podendo existir alguma influência resultante da prioridade dada a cada um dos objectivos inerentes à missão das

instituições na definição dos objectivos a atingir associados à actividade não docente, uma vez que estes se encontram mais ligados à dimensão funcional do que à dimensão atributiva do Ensino Superior, a determinação de como tal processo se desenvolve será particularmente complexa e difícil. Contudo, se não se atingirem os resultados esperados nas actividades de apoio ao ensino, à investigação, à ligação à comunidade, entre outras, as mesmas verão de alguma forma comprometidos os seus próprios objectivos. Por isso, será relevante averiguar se as instituições consideram os efeitos da prossecução dos objectivos individuais sobre os objectivos definidos para os serviços a que pertence o pessoal avaliado e se tais objectivos se articulam em programas e acções para atingir os fins institucionais.

2.4.2.5 O planeamento estratégico nas Universidades

De acordo com Tavares (2004: 216, 219), a actividade de planeamento, uma das ideias força da gestão por objectivos, é aquela através da qual se decide no presente acerca dos objectivos a que a organização se irá dedicar num determinado período de tempo. Subjacente à ideia de planeamento está o conceito das organizações como um sistema aberto, que deverá estar atenta ao exterior e a partir do qual procede à definição de objectivos e à definição da forma como afecta recursos quando planeia. De acordo com Mintzberg (1994: pp 13) o planeamento consiste num procedimento formal que visa produzir resultados de forma articulada através de um sistema integrado de decisões. O planeamento possibilita a clarificação de uma estratégia, permitindo explicar como a mesma pode ser operacionalizada de forma organizada e articulada, decompondo a estratégia em programas e planos de acção ao mesmo tempo que procura considerar os efeitos das mudanças estratégicas sobre as operações (Mintzberg, 1994: pp 23, 24). A planificação desempenha dois papéis fundamentais:

- O de comunicação de uma estratégia, procurando garantir que todos direccionam os seus esforços no mesmo sentido, de forma coordenada, através da especificação de actividades e da sua articulação;
- O de instrumento de controlo, ao especificar o que se espera dos diversos departamentos e indivíduos para a prossecução de uma estratégia e ao fornecer *feedback* sobre as divergências entre os desempenhos esperados e verificados.

O planeamento estratégico centra-se no estabelecimento de objectivos estratégicos e operacionais, de metas e estratégias baseadas em políticas organizacionais e no estabelecimento de programas e acções desenhados para atingir os fins institucionais e os resultados esperados (Machado, Farhangmehr e Taylor, 2004). O planeamento estratégico é um processo de renovação e transformação organizacional centrado na mudança adaptativa ou na mudança como resposta às pressões externas e internas do ambiente em que organização está inserida. O planeamento estratégico pode ajudar as organizações a clarificar a sua visão, a desenvolver uma base coerente para o processo de decisão, a estabelecer prioridades, a melhorar o desempenho organizacional e a pensar de forma estratégica. (McCune, 1986 e Lovinguth, 1996, citados por Machado, Farhangmehr e Taylor, 2004).

Segundo Mintzberg (1994: pp 24), o planeamento estratégico formal apenas se justifica em determinadas circunstâncias, quando existem estratégias viáveis associadas a uma envolvente externa estável ou cujas mudanças que lhe estão subjacentes tenham um considerável grau de previsibilidade ou sejam controláveis. Por outro lado, a organização que desenvolva um processo formal de planificação deverá ter uma dimensão que não seja demasiado reduzida e desenvolver operações suficientemente simples e fortemente articuladas de forma a tornar a programação possível e necessária. Em Portugal, de acordo com Machado, Farhangmehr e Taylor (2004), a planificação é considerada pelos dirigentes de topo como um factor importante para a melhoria das instituições e a utilização do planeamento estratégico como um instrumento orientador do desenvolvimento da instituição é referido como o principal benefício do processo de planificação. Embora a maioria das instituições afirme utilizar um processo de planificação formal ou informal, apenas 47% utilizam o planeamento estratégico como instrumento no desenvolvimento institucional, existindo um peso relativo maior nas instituições do Ensino Superior Privado do que nas instituições do Ensino Superior Público. Na maioria das instituições que afirmaram realizar alguma forma de planificação, o processo encontra-se fortemente centralizado ao nível do Reitor/Presidente ou Vice-Reitores/Vice-Presidentes e é desenvolvido verticalmente no sentido descendente. A falta de recursos e a ausência de comunicação/informação são considerados como os principais obstáculos à implementação de um processo de planificação.

De acordo com de Haas (2000), Alper, Tjosvold e Law (1998), a coerência de objectivos é um conceito associado ao grau de consenso existente nos diversos grupos de uma organização relativamente às prioridades na prossecução de objectivos. Por outro lado, segundo, van der Vegt, Emans e van der Vliert (1996), citados por Haas (2000: 4) e Alper, Tjosvold e Law (1998), se ao nível individual a interdependência de objectivos - entendida como o grau com que os indivíduos percebem que os seus objectivos individuais se relacionam entre si – existe de forma estruturada e se é percebida de forma positiva, haverá uma maior eficácia ao nível do grupo. O planeamento estratégico possibilita a existência de um quadro de referência sobre os diferentes objectivos, políticas organizacionais, programas e acções para atingir tais objectivos, permitindo assim a partilha de modelos de eficácia organizacional e a distribuição coordenada de recursos. A existência deste quadro de referência será pois um importante instrumento que ajudará a enquadrar e fundamentar os objectivos negociados entre avaliador e avaliado.

2.4.3 Caracterização da Universidade de Aveiro

2.4.3.1 Origens e evolução da Universidade de Aveiro

A Universidade de Aveiro (UA), criada no contexto da Reforma de Veiga Simão através do Decreto-Lei 40/73, de 11 de Agosto, foi fundada poucos meses antes da Revolução de Abril de 1974 e procurou desde o início construir um projecto que a enraizasse na região onde se encontra implantada, ao mesmo tempo que construía uma base sólida para a sua projecção nacional e internacional. De acordo com Amaral *et. al.* (2002), a UA pode ser considerada uma Universidade

de terceira geração, que surge quando outras Universidades da primeira geração, como a Universidade de Coimbra e segunda geração, como as Universidade de Lisboa e Porto, já estavam implantadas há bastante tempo no Ensino Superior português. Após uma fase inicial de grandes constrangimentos nacionais ao nível financeiro, que se reflectiram no seu desenvolvimento, a partir da década de 90, a Universidade de Aveiro passou para uma nova fase de crescimento, envolvendo, para além da investigação, da formação pós-graduada e da educação ao longo da vida, duas vertentes de oferta de formação inicial, a universitária e a politécnica, que permitem mesmo a transição de alunos entre si. Os diversos obstáculos colocados à existência de uma Universidade na região foram acompanhados por uma preocupação da instituição em construir um projecto fortemente enraizado no espaço onde se inseria, que simultaneamente constituísse uma base sólida de projecção nacional e internacional. Procurou pois desenvolver uma estratégia com estreita ligação ao perfil económico, social e cultural da sua região, o que lhe permitiu ocupar um espaço institucional próprio, daí emergindo uma maior diversidade nas propostas de formação inicial ao nível local e nacional e uma influência importante sobre a procura de ensino superior da região centro e norte do país, partilhada com a Universidade de Coimbra e do Porto. Esta ligação foi reforçada a partir do ano lectivo 2002/2003 com a implementação do Programa Aveiro Norte, cujo objectivo, inserido na formação pós-secundária da UA, foi promover a concertação de estratégias de oferta formativa entre diferentes agentes do sistema de ensino e formação, construindo uma teia de cooperação interinstitucional envolvendo as Escolas (Secundárias, Profissionais e Tecnológicas), os Centros de Formação, os Centros Tecnológicos e outros agentes dos sistemas de ensino, formação e inovação e combater o abandono precoce do ensino através da promoção da formação contínua e da requalificação profissional, por forma a preparar o público alvo para lidar com as mutações tecnológicas e organizacionais emergentes e, ainda, robustecer o tecido económico e administrativo da região.

Em paralelo, procurou desenvolver políticas de qualificação académica avançada do pessoal docente que à mesma se encontrava afecto, o que lhe possibilitou, na década de 90, a posterior expansão, sem perda de qualidade, quando as menores restrições financeiras lhe permitiram o desenvolvimento de infra-estruturas físicas, pedagógicas e científicas. Tal política de qualificação subsiste actualmente e tem ainda sido complementada por outras medidas estruturantes: concessão de bolsas de pós-graduação a recém licenciados envolvidos em programas de pós-graduação na UA e incentivos à integração de jovens investigadores em equipas e projectos de investigação liderados pela Universidade. Actualmente a investigação é, de resto, uma vertente importante da UA, que conta com 18 Unidades de Investigação e Laboratórios Associados, que usufruem dos meios laboratoriais, informáticos e bibliográficos que permitem a criação e desenvolvimento de conhecimento científico, tecnológico e artístico em intensa cooperação com o mundo empresarial.

Actualmente na UA existem os seguintes departamentos e secções autónomas, responsáveis pelas licenciaturas do ensino universitário e pelos cursos de formação pós-graduada:

- Departamento de Ambiente e Ordenamento
- Departamento de Biologia
- Departamento de Ciências da Educação
- Departamento de Comunicação e Arte
- Departamento de Didáctica e Tecnologia Educativa
- Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
- Departamento de Electrónica e Telecomunicações
- Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro
- Departamento de Engenharia Mecânica
- Departamento de Física
- Departamento de Geociências
- Departamento de Línguas e Culturas
- Departamento de Matemática
- Departamento de Química
- Departamento de Engenharia Civil
- Secção Autónoma de Ciências da Saúde
- Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas

Por sua vez, os bacharelatos e as licenciaturas do Ensino Superior Politécnico são da responsabilidade das escolas superiores e institutos da UA, que têm um estatuto equivalente aos departamentos. Na Universidade de Aveiro existem as seguintes escolas superiores:

- Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologia de Produção Aveiro Norte
- Escola Superior de Saúde da Universidade de Aveiro
- Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda
- Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

O ano lectivo 2006/2007 marca a entrada da Universidade de Aveiro na era de Bolonha. A maior parte dos seus cursos do 1.º ciclo foi adequada a este novo modelo de ensino neste ano prevendo-se que os restantes o façam a partir de 2007/2008.

2.4.3.1.1 *Evolução do número de inscritos e do número de diplomados na Universidade de Aveiro*

De acordo com dados do Observatório da Ciência e do Ensino Superior (2006), no ano lectivo de 2005/2006 a Universidade de Aveiro teve 11.511 alunos inscritos, dos quais 8.902 pertenciam ao Ensino Superior Público Universitário e 2.609 ao Ensino Superior Público Politécnico.

Como se pode constatar no Quadro 2.4.17 do Anexo 6, o Ensino Superior Universitário é o que detém mais peso na Universidade de Aveiro. Esse peso relativo, tendo aumentado até 1997, começou contudo a diminuir desde aí e até 2005. Esta evolução resulta das fortes taxas de crescimento ocorridas no número de inscritos no Ensino Superior Politécnico entre 1998 e 2002 e

do facto das mesmas terem sido bem mais elevadas do que as do Ensino Superior Universitário durante o período de 1998 a 2004.

Quer no Ensino Universitário, quer no Ensino Politécnico, os inscritos na UA têm crescido a um ritmo mais elevado do que o verificado a nível nacional. Efectivamente, de 1994 a 2005 a taxa de crescimento média anual dos inscritos no Ensino Superior Público Universitário da UA foi de 3.6% ao ano, contra 2.6% ao ano verificados no Ensino Superior Público português. Por outro lado, no Ensino Superior Politécnico da UA verificou-se uma taxa de crescimento média anual de 7.2%, contra 6.6% da taxa homóloga do Ensino Superior Público do país. Esta evolução reflecte o aumento do peso da instituição no panorama nacional, o que é especialmente significativo se considerarmos a evolução da relação vagas candidatos verificada no país.

No que respeita aos diplomas concedidos, como se pode constatar no Quadro 2.4.18 do Anexo 6, na Universidade de Aveiro os diplomas do Ensino Superior Universitário são os que assumem maior peso relativo, embora desde o ano lectivo 2001/2002 se tenha verificado uma tendência para uma ligeira subida do peso dos diplomas concedidos no Ensino Superior Politécnico da Universidade. De acordo com o OCES/MCTES (2006), 67% dos diplomas concedidos na Universidade de Aveiro em 2004/2005 foram de Licenciatura, 14% de Bacharelato, 4% de especialização pós-licenciatura, 13% de Mestrado e 4% de Doutoramento.

2.4.3.1.2 *Recursos Humanos*

Como se pode constatar no Gráfico 2.4.5 e no Gráfico 2.4.6 do Anexo 6, na Universidade de Aveiro o pessoal docente afecto ao Ensino Superior Universitário é o que assume maior peso relativo no conjunto do pessoal docente da Universidade, embora de 1993 para 2003 se tenha verificado um aumento do peso relativo dos docentes afectos ao Ensino Politécnico, em resultado da importância crescente deste tipo de ensino naquela Universidade. A esta evolução esteve associado um ritmo de crescimento médio anual do pessoal docente afecto ao Ensino Politécnico da UA de 15%, mais acelerado do que o verificado no Ensino Universitário, de 6% de média anual. Contudo, tanto num como no outro, os ritmos de crescimento foram mais acentuados do que os verificados a nível nacional nos respectivos tipos de ensino.

Apesar da evolução constatada, o rácio aluno docente da Universidade de Aveiro no Ensino Politécnico, com tendência para se aproximar do rácio homólogo nacional, apresenta ainda valores superiores aos verificados para o conjunto do Ensino Superior Politécnico nacional. No Ensino Universitário da UA, em 2003, este rácio passou a ser inferior ao verificado a nível nacional, como se pode constatar no Gráfico 2.4.7 do Anexo 6.

Por seu lado, como se observa no Gráfico 2.4.8 do Anexo 6, o pessoal não docente encontra-se concentrado no Ensino Superior Universitário, que em 2003, representava 94% do total do pessoal não docente da UA. De resto, de 1993 a 2003, a tendência foi para o aumento do peso de pessoal directamente afecto à Universidade, o que contraria a evolução do peso relativo deste tipo de ensino em relação ao total de inscritos e ao total de diplomados. Comparativamente ao ocorrido a nível nacional constata-se que, entre 1993 e 2003, a taxa de crescimento média

anual do pessoal não docente afecto ao Ensino Superior Universitário da UA, de 5.6% ao ano, foi superior à taxa de crescimento média anual do conjunto das Universidades Públicas portuguesas, de 1.6% ao ano. Pelo contrário, o pessoal não docente afecto ao Ensino Superior Politécnico da UA cresceu a um ritmo médio mais lento do que o verificado no conjunto do Ensino Superior Politécnico nacional (uma média de 2.8% ao ano contra uma média de 7.8% ao ano verificada no país). Independentemente do tipo de ensino a que está afecto, constatou-se contudo que o pessoal não docente da UA cresceu a um ritmo médio superior ao verificado no Ensino Superior Público português (média de 5.3% ao ano, contra 3.0%, respectivamente). Esta disparidade de evoluções poderá estar associada à dinâmica própria de organização interna da UA, que concentra grande parte dos Serviços de Apoio e dos Serviços Técnicos na estrutura central da Universidade, apenas remetendo para as unidades orgânicas e funcionais um pequeno contingente de recursos humanos não docentes por forma a garantir as actividades indispensáveis de apoio ao seu funcionamento.

Pelo que anteriormente foi referido relativamente à organização interna da UA, considera-se que apenas fará sentido comparar a evolução do rácio alunos/não docentes com a evolução homóloga do Ensino Superior Público português. Como se verifica no Gráfico 2.4.9 do Anexo 6, numa primeira fase, de 1993 a 1999, houve uma grande aproximação do rácio da UA ao rácio do Ensino Superior Público português. A partir daí e até 2003 assistiu-se a uma tendência para novo afastamento dos dois rácios, com a UA a apresentar uma relação alunos não docentes progressivamente maior e o Ensino Superior português a estabilizar essa relação. No final do período considerado, regista-se contudo uma maior aproximação do indicador da UA ao indicador nacional do que o que existia em 1993.

Da estrutura apresentada no Balanço Social de 2005 da Universidade de Aveiro e esquematizada no Gráfico 2.4.10 do Anexo 6, verifica-se que o Pessoal Técnico Profissional é o grupo profissional que representa maior peso relativo seguido do Pessoal Administrativo e do Pessoal Auxiliar. Comparativamente aos dados nacionais de 2003 para o conjunto do Ensino Superior Público, sobressai desde logo o maior peso relativo do Pessoal Técnico Profissional, bem como o substancial menor peso relativo do Pessoal Administrativo e Auxiliar. De registar, por outro lado, o maior peso relativo de grupos profissionais cujos requisitos de entrada na Função Pública exigem níveis superiores de habilitações académicas, como é o caso do grupo dos Técnicos e dos Técnicos Superiores, com pesos relativos substancialmente maiores do que os verificados a nível nacional em 2003. Por fim, o grupo de Pessoal de Informática também assume um peso relativo superior ao verificado no conjunto do Ensino Superior Público português em 2003. O peso relativo do pessoal não docente com maiores qualificações é ainda reforçado pela composição dos contratos a termo por grupos profissionais: como se pode constatar no Quadro 2.4.19 do Anexo 6, 49% dos contratados a termo certo exercem funções equiparadas às dos grupos profissionais Técnicos e Técnicos Superiores.

2.4.3.2 A Missão e visão da Universidade de Aveiro

De acordo com a missão preconizada nos seus Estatutos (Portugal, Universidade de Aveiro, 1997), a Universidade de Aveiro é concebida como um centro de criação, transmissão e difusão de cultura, ciência e tecnologia, onde são estabelecidos como fins últimos da sua existência a formação humana, cultural, científica e técnica; a investigação fundamental e aplicada; a prestação de serviços à comunidade e em especial à que lhe é geograficamente mais próxima; o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres nacionais e estrangeiras; a cooperação internacional no âmbito da sua actividade e a contribuição para a aproximação entre países, em especial os de expressão oficial portuguesa e os europeus. Os objectivos subjacentes à missão foram sintetizados pela Reitora da Universidade de Aveiro no Manifesto de Candidatura para 2006-2010:

«Criar conhecimento, expandir o acesso ao saber em benefício das pessoas e da sociedade, através da investigação, do ensino e da cooperação; assumir um projecto de formação global do indivíduo; ser actor na construção de um espaço europeu de investigação e educação, e de um modelo de desenvolvimento regional assente na inovação e no conhecimento científico e tecnológico.»

Fonte: Nazaré (2006: pp. 12)

Esta síntese reflecte as percepções sobre a UA apresentadas num estudo conduzido pela Comissão para a Análise do Modelo de Organização, Governo e Gestão da Universidade de Aveiro (1998). De acordo com esse estudo, a Universidade de Aveiro é percebida de forma ampla e consensual como tendo valores de referência sólidos, nomeadamente quanto à noção clara de desempenho de uma missão de serviço público educativo, social e cultural, centrada na formação da pessoa, no desenvolvimento de investigação e na transferência do conhecimento científico e tecnológico para os agentes da comunidade. As relações com o meio envolvente são consideradas necessárias, devendo envolver influências recíprocas. Subjacente a esta ideia de universidade encontramos a influência do modelo humboltiano, uma vez que a investigação não é separada da função de ensino e é considerada um objectivo intrínseco à própria universidade, assim como a criação de conhecimento e o seu papel no progresso. Contudo, a importância dada à prestação de serviços à comunidade e a forte ligação com os sectores produtivos tanto da investigação como do ensino reflectem também a influência do paradigma actual relativo ao Ensino Superior referido por Amaral e Magalhães (2000:16), em que o ambiente económico e social é considerado um contexto onde as instituições se devem integrar e que pode funcionar como dinamizador do seu próprio desenvolvimento.

Para o cumprimento da missão da UA, a Reitora preconiza uma visão da Universidade de Aveiro como um *«centro de excelência na criação e divulgação do saber; agente essencial num processo de afirmação duma região de referência em termos de desenvolvimento socio-económico, competitiva em termos internacionais.»* (Nazaré, 2006: 12). Afirma ainda o propósito de tornar a Universidade de Aveiro uma *«Universidade Forte e Coesa, fonte de inspiração e consciência crítica do seu tempo.»* (Nazaré, 2005: 2)

Para concretizar a missão e visão da UA a actual Reitora considera que o objectivo mais importante a prosseguir no médio prazo será o de «*fortalecer a posição da Universidade de Aveiro como actor indispensável e incontornável no Ensino Superior e na Investigação Científica em Portugal.*» (Nazaré, 2006: 4). Para tal, a sua dirigente máxima apresentou os seguintes objectivos para os próximos quatro anos:

- Sobressair internacionalmente em dois ou três domínios de investigação e a nível nacional em quatro ou cinco domínios (Nazaré, 2006:6);
- Apostar em abordagens integradas de investigação, privilegiando a interacção entre diversas áreas do saber (Nazaré, 2006:6);
- Manter a taxa de preenchimento das vagas oferecidas em cursos universitários e aumentar as taxas de preenchimento de vagas nos cursos politécnicos (Nazaré, 2006: 7);
- Incentivar a mobilidade de estudantes entre ciclos e criar diplomas conjuntos do 2º ciclo (Nazaré, 2006: 8);
- Diminuir as taxas de insucesso académico (Nazaré, 2005: 6);
- Criar programas doutorais intra e inter universidades nacionais e internacionais (Nazaré, 2006: 8);
- Tornar a formação profissionalizante um modelo que atenda às necessidades reais do tecido produtivo, facilite a inserção imediata no mercado de trabalho e que conceda uma certificação através de diploma de especialização de grau IV reconhecido a nível europeu (Nazaré, 2006: 8);
- Implementar o modelo de formação previsto no processo de Bolonha (Nazaré, 2006: 13);
- Atrair para a Universidade de Aveiro novos públicos, apostando na qualificação da população activa através da formação pós - secundária desenhada para atender às necessidades do tecido produtivo, dirigida à inserção no mercado de trabalho e certificada (Nazaré, 2006: 9);
- Valorizar economicamente os resultados da investigação e promover a sua transferência para o sector produtivo através de uma atitude incisiva na identificação de problemas tecnológicos das empresas e na construção de soluções que envolvam inovação (Nazaré, 2005: 3);
- Construir um sistema de informação único na Universidade de Aveiro por recurso a tecnologias da informação (Nazaré, 2006: 9);
- Regulamentar o Instituto para a Cooperação com a Sociedade para que o mesmo inicie funções (Nazaré, 2006: 10);
- Criar um Conselho de Estratégia composto maioritariamente por membros exteriores à Universidade (Nazaré, 2006: 10);
- Reforçar a liderança executiva a nível central e departamental (Nazaré, 2006: 10);

- Desenvolver os mecanismos de certificação da qualidade e de avaliação reconhecida internacionalmente através da candidatura da universidade a um processo de avaliação levado a cabo pela *European Universities Association* (Nazaré, 2006: 10);
- Aprofundar a dimensão internacional da Universidade através de instituições como a Associação das Universidades Europeias, do Consórcio Europeu das Universidades Inovadoras, do alargamento a novas áreas de programas de Mestrado *Erasmus Mundus*, do apoio a programas de formação envolvendo instituições do Ensino Superior de países de expressão portuguesa e de instituições ibero-americanas integradas na rede *Columbus* (Nazaré, 2006: 10);
- Desenvolver novos modelos de suporte à acção social com base no mérito evidenciado (Nazaré, 2005: 6)

2.4.3.3 Organização da Universidade de Aveiro

O modelo de organização da UA foi bastante influenciado pelo quadro legislativo construído a partir de 1976, assente na gestão académica democrática, no reconhecimento da autonomia das Universidades e na transferência sucessiva de competências para os reitores. Assim, à semelhança das restantes instituições do ensino superior público português, o governo da Universidade de Aveiro actualmente baseia-se num modelo do tipo colegial, onde a representatividade do pessoal docente, não docente e discente é assegurada e precedida da sua elegibilidade directa ou indirecta. A integração vertical e horizontal das actividades é suportada em subunidades de tipo departamental consagradas no artigo 5º dos Estatutos da Universidade de Aveiro como *unidade orgânica básica da UA* (Portugal, 1989). Os mesmos prevêem ainda a possibilidade de existência de secções autónomas e de unidades funcionais (centros, institutos e outras) onde podem ser criadas ou integradas Escolas Superiores do Ensino Politécnico com um estatuto orgânico semelhante ao dos departamentos. Os departamentos, que gozam de autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira, têm como órgãos de gestão o plenário, a assembleia de representantes, o conselho directivo e o conselho pedagógico-científico. A estrutura departamental da Universidade de Aveiro, conjuntamente com a inexistência de estruturas intermédias, de tipo “escola” ou “faculdade” entre os departamentos e os órgãos de governo da universidade, a participação, a democraticidade, com ênfase da integração vertical e horizontal constituem, segundo Amaral *et. al.* (2002), singularidades do seu modelo organizacional, que contribuem para que a Universidade de Aveiro apresente uma organização mais achatada ou horizontal, o que facilita a aproximação entre órgãos de governo e unidades orgânicas de base. Contudo, segundo a Comissão para a Análise do Modelo de Organização, Governo e Gestão da Universidade de Aveiro (1998), a existência de inúmeros órgãos do tipo colegial provocou uma certa dispersão dos centros de decisão, sobretudo ao nível intermédio, daí resultando uma diluição da capacidade de liderança associada a uma maior morosidade na tomada de decisão.

Conforme se pode constatar no organograma da Figura 2.4.1 do Anexo 6, em virtude do estipulado na Lei de Autonomia das Universidades (Portugal, 1988) e nos Estatutos da Universidade de Aveiro (Portugal, Universidade de Aveiro, 1989, 1995 e 1997), os órgãos de governo central da UA são a Assembleia da Universidade, o Reitor, o Senado, o Conselho da Universidade e o Conselho Administrativo. À excepção do Reitor, todos os outros órgãos de governo são colectivos, funcionando na base da representatividade dos corpos instituídos na Universidade (alunos, funcionários docentes e funcionários não docentes) e os presidentes das diferentes unidades orgânicas são membros por inerência dos órgãos colectivos de governo, em representação das respectivas unidades orgânicas. Aos órgãos de governo da UA compete a definição, apreciação e execução da política geral da universidade, bem como a direcção, orientação e coordenação dos serviços e actividades e a dinamização das relações com a comunidade no âmbito cultural, científico e técnico.

Das competências dos órgãos de governo da universidade, estabelecidas nos seus Estatutos e apresentadas no Quadro 2.4.20 do Anexo 6, resulta o seguinte:

- A *Assembleia da Universidade* é o órgão máximo da Universidade, tendo competências em matérias estruturantes da vida da instituição que lhe sejam submetidas pelo Reitor ou pelo Senado: alterações dos estatutos, eleição do Reitor, políticas de expansão, etc;
 - O *Senado* é o órgão de governo com papel determinante na gestão da Universidade, uma vez que tem poder de decisão sobre políticas orientadoras em matérias administrativas, pedagógicas, científicas e consultivas em áreas mais específicas ou sobre estratégias da responsabilidade do Reitor. Este órgão reúne em sessões plenárias ou especializadas onde, nomeadamente ao nível da sua comissão de gestão e planeamento, é discutido o projecto de universidade, a estratégia e se ajustam as estratégias departamentais às estratégias da UA.
 - O *Reitor*, eleito pela Assembleia da Universidade, ao qual compete dirigir, orientar e coordenar os serviços e as actividades da UA. É de facto a autoridade máxima e o representante legal da universidade, detendo grande influência sobre questões orçamentais e administrativas, podendo assumir iniciativas e propostas no domínio do recrutamento de recursos humanos, na aprovação de novos programas de formação, elaborando propostas que estruturam fortemente o funcionamento da Universidade.
 - O *Conselho Administrativo* tem competências executivas no âmbito das directrizes emanadas pelo Senado no campo da gestão administrativa, financeira e patrimonial e aprecia e dá parecer sobre a proposta de orçamento e respectivas alterações, que submete à aprovação do Senado.
 - O *Conselho da Universidade* dá parecer sobre os planos de desenvolvimento da Universidade e elabora propostas que visem dinamizar as relações com a comunidade.
- . A representatividade de sectores externos à Universidade está assegurada pela presença no Senado e no Conselho da Universidade de membros oriundos de determinados sectores da sociedade propostos pelo Reitor e ratificados pelo Senado.

Paralelamente a estes órgãos existem ainda dois órgãos de coordenação, o Conselho Científico e o Conselho Pedagógico que, sendo órgãos intermédios de gestão académica regem, respectivamente, a vida científica e pedagógica da UA. O primeiro é integrado por todos os doutorados da universidade e baseia-se na representação individual, supervisionando e controlando as comissões científicas dos departamentos e decidindo sobre as grandes questões de natureza científica e curricular. Por sua vez, o Conselho Pedagógico é um órgão paritário de docentes e alunos, ambos em representação das comissões pedagógicas departamentais. É um órgão consultivo que se debruça sobre questões pedagógicas centradas no ensino aprendizagem.

Na dependência do Reitor existem Serviços de Apoio e Serviços Executivos. Dos primeiros fazem parte o Secretariado, o Serviço de Relações Externas, o Gabinete de Planeamento e Desenvolvimento, a Assessoria Jurídica e Financeira. Dos segundos fazem parte os Serviços de Administração e Gestão, constituídos pelos Serviços Académicos e Administrativos e pelos Serviços Financeiros e Património; os Serviços Técnicos; os Serviços de Documentação e os Serviços de Apoio Departamentais, compostos por Secretarias Departamentais e Gabinetes de apoio aos Conselhos Directivos.

Para uma maior eficácia e adequação da sua estrutura organizativa, a Universidade de Aveiro procedeu à criação de alguns gabinetes que funcionam como instrumentos de apoio à gestão e ao desenvolvimento de áreas específicas. Actualmente existem os seguintes gabinetes:

- Comissão Editorial
- Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais
- Gabinete de Gestão de Informação
- Gabinete de Qualidade, Avaliação e Procedimentos
- Gabinete Pedagógico
- Gabinete de Relações Internacionais

Com o objectivo de potenciar a cooperação com a sociedade a Universidade de Aveiro integra diversas unidades funcionais e de interface, que contemplam três vertentes de acção: a formação permanente; a interacção cultural e difusão científica e a ligação ao tecido empresarial. As unidades funcionais e de interface que actualmente existem na UA são as seguintes:

- Associação para a Formação Profissional e Investigação da Universidade de Aveiro (UNAVE);
- Centro de Informática e Comunicações da Universidade de Aveiro (CICUA);
- Centro Integrado de Formação de Professores (CIFOP);
- Centro Multimédia e de Ensino a Distância (CEMED);
- Fábrica de Ciência Viva;
- Fundação João Jacinto de Magalhães;
- Incubadora de Empresas;
- Instituto de Formação Inicial Universitária;
- Instituto de Formação Pós-graduada;

- Instituto de Investigação;
- Laboratório Central de Análises.

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 Natureza da investigação e método utilizado

O presente estudo tem como unidade de análise a implementação da técnica de avaliação por objectivos no âmbito do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho para a Administração Pública (SIADAP) ao Pessoal Não Docente da Universidade de Aveiro.

Segundo Triviños (1995: 127) os estudos de natureza qualitativa têm as seguintes características: “ (a) o ambiente natural no qual o fenómeno a ser estudado está inserido é visto como fonte directa dos dados da pesquisa e o pesquisador é tido como instrumento – chave, na medida em que é responsável por realizar a ligação do fenómeno em questão com este ambiente real e complexo; (b) são trabalhos essencialmente descritivos; (c) existe preocupação em estudar o processo dos fenómenos pesquisados, não apenas os resultados e o produto deles decorrentes; (d) tendem a analisar as informações obtidas indutivamente, uma vez que não partem de hipóteses à priori e por isto, especialmente nas pesquisas qualitativas fenomenológicas, os significados e a interpretação, surgem da percepção do fenómeno visto num contexto; (e) a preocupação essencial, principalmente nos trabalhos com enfoque fenomenológico, é com o significado que os fenómenos pesquisados assumem para os indivíduos.” O instrumento metodológico central utilizado na presente tese é pois sobretudo qualitativo, uma vez que se recorre a informação categorizada e organizada a partir de percepções e atitudes no contexto do fenómeno analisado, centrando-se sobretudo no processo de implementação e não na verificação de hipóteses. Para apoiar a análise realizada, recorreu-se também ao tratamento estatístico da informação de forma a organizar e clarificar os dados recolhidos e a apresentá-los de forma integrada, lógica e coerente.

O método utilizado é o estudo de caso que, segundo Barañano (2004: 102), é utilizado no âmbito da investigação das ciências sociais e pressupõe a apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências qualitativas e quantitativas. A razão para a escolha do método utilizado prende-se com o tipo de questões colocadas pela investigação, pela contemporaneidade do fenómeno analisado e pelas condições em que o estudo é realizado, que me levaram a considerar reunidos os pressupostos referidos por Yin (2003: 1-15), Barañano (2004: 102) e Bonoma (1985: 207) para a sua utilização. Efectivamente, as questões levantadas são essencialmente do tipo “como” e “qual”, sendo colocadas no âmbito de um fenómeno amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos ainda não é suficiente para permitir a proposição de questões causais. Por outro lado, embora não seja possível realizar o estudo fora do contexto no qual ocorre, o mesmo é efectuado de forma a possibilitar a realização de observações directas, de entrevistas e questionários sistemáticos sem que contudo tal implique a manipulação de comportamentos.

A investigação descritiva tem como principal objectivo a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Cervo;

Bervian, 2002: 66). Uma das suas características mais significativas refere-se à utilização de técnicas padronizadas de recolha de dados. A investigação descritiva trabalha sobre dados ou factos colhidos da própria realidade e os seus principais instrumentos são a observação, a entrevista e o questionário (Cervo; Bervian, 2002: 67). A investigação é do tipo descritivo que, segundo Ketele e Roegiers (1993: 118), constituindo uma finalidade em si mesma, pode ser encarada como um processo preparatório de uma avaliação ou de uma investigação quando o sistema é de uma complexidade tal que é necessário começar por descrevê-lo o mais rigorosamente possível. Com esta investigação pretende-se precisamente compreender, descrever e analisar a aplicação de um método de avaliação novo e desta forma fornecer um contributo para futuros trabalhos nesta área de investigação.

Segundo Gil (1999: 43), a investigação exploratória constitui muitas vezes a primeira etapa para uma investigação mais ampla, porque envolve o aspecto de levantamento bibliográfico necessário para fundamentar o problema e os objectivos de pesquisa. As investigações exploratórias são desenvolvidas com o objectivo de proporcionar uma visão geral aproximada acerca de determinado facto. Este tipo de pesquisa é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado e se torna difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Uma vez que a introdução da técnica de avaliação por objectivos na administração pública portuguesa é um fenómeno recente, a presente investigação também terá um carácter exploratório.

3.2 Procedimentos metodológicos e fontes de evidência utilizadas

De seguida descrevem-se os procedimentos metodológicos desenvolvidos na presente tese e as fontes de evidência utilizadas, que tiveram em conta o seu objectivo geral e os seus objectivos específicos, referidos na introdução, bem como a natureza da investigação a realizar e o método utilizado.

O trabalho desenvolvido iniciou-se com a verificação dos procedimentos de acesso à Universidade de Aveiro, para o que se começou por realizar os contactos necessários, solicitando autorização para a realização do estudo junto dos responsáveis da Universidade de Aveiro. Uma vez obtidas as necessárias autorizações, foi realizada uma primeira entrevista com um dos responsáveis da instituição, onde se apresentaram os objectivos da investigação e se procurou fazer um primeiro levantamento relativo à implementação da avaliação por objectivos no âmbito do SIADAP na instituição, se averiguaram quais os intervenientes no processo e se recolheu um conjunto de informações referentes à forma como poderia ser obtida documentação sobre a sua organização e sobre o processo de implementação da avaliação por objectivos.

Após esta fase, em conjunto com o orientador, foi desenvolvido um plano do trabalho a realizar, contendo os temas a abordar na revisão da literatura, os instrumentos de colecta de dados a utilizar e a calendarização do trabalho a desenvolver. Tendo em conta os objectivos propostos, a natureza da investigação e o método utilizado optou-se pelo recurso à análise documental, ao questionário fechado e à realização de entrevistas semi-directivas como fontes de evidência a utilizar. Optou-se ainda pela realização de entrevistas semi-directivas aos

responsáveis máximos de cada departamento, aos dirigentes dos serviços centrais da UA com responsabilidades sobre serviços com afectação de pessoal não docente e ao Presidente da Comissão que acompanhou o processo de implementação do SIADAP na U.A e pela distribuição de questionários fechados aos responsáveis pela avaliação em 2006, por se considerar que, devido ao facto de terem responsabilidades de gestão dos serviços e unidades orgânicas que dirigem e serem responsáveis pela avaliação do pessoal afecto a esses serviços ou unidades, os mesmos seriam os mais habilitados a fornecer o conjunto de informações solicitado.

Iniciou-se então a revisão da literatura sobre o tema abordado com o objectivo de fornecer suporte teórico ao assunto em análise, o enquadrar no estado de arte e nas principais correntes teóricas em matéria de política de recursos humanos e de liderança e de o contextualizar no Ensino Superior português. Nesta fase recorreu-se a um conjunto de bibliografia através de monografias, artigos em publicações periódicas, legislação e pesquisas na Internet, da qual se extraíram diversas referências apresentadas na presente tese, bem como um conjunto de conceitos e conhecimentos que influenciaram a abordagem do tema tratado. Em simultâneo, consultou-se um conjunto de dados secundários, através do recurso a estatísticas nacionais e internacionais, de forma a consolidar e fundamentar melhor as informações decorrentes da revisão da literatura.

De seguida, recolheu-se um conjunto de informação através de dados primários obtidos junto da instituição objecto de análise, por recurso a documentação diversa relativa à organização da mesma, às deliberações em matéria de gestão por objectivos e à avaliação de desempenho.

Após esta fase, tendo por base a revisão da literatura realizada relativa à avaliação de desempenho e à liderança, elaborou-se o guião da entrevista semi-directiva a realizar aos responsáveis máximos de cada departamento, aos dirigentes dos serviços centrais da UA com responsabilidades sobre serviços com afectação de pessoal não docente e ao Presidente da Comissão que acompanhou o processo de implementação do SIADAP na U.A, apresentado no Apêndice A. Para esse efeito, foram realizados contactos prévios por e-mail para 29 dirigentes das diversas unidades orgânicas e serviços da UA, que representam 74 % do total dos dirigentes envolvidos no processo de avaliação em 2006. No *e-mail* remetido a estes participantes, para além da solicitação da sua colaboração, foi explicado qual o objectivo geral da investigação a realizar, referida a relevância da sua participação no presente estudo e sublinhado o compromisso de confidencialidade em relação às informações a recolher. Os *e-mails* foram remetidos para:

- O Presidente da Comissão que acompanhou o processo de implementação do SIADAP na U.A¹;
- Dois Vice Reitores com responsabilidades em matéria de avaliação de pessoal não docente dos Serviços de Apoio à Reitoria da UA, um dos quais também com responsabilidades em termos de gestão da informação, promoção da qualidade e eficiência global dos serviços e avaliação institucional;

¹ Também responsável pelo Laboratório Central de Análises e membro do Conselho Coordenador de Avaliação

- Os Dirigentes dos seguintes Serviços de Apoio à Reitoria e Serviços Executivos:
 - Administradora da UA;
 - Serviços Académicos e Administrativos;
 - Serviços Financeiros e Património;
 - Serviços Técnicos;
 - Serviços de Relações Externas;
 - Serviços de Documentação;
- Os Presidentes dos Conselhos Directivos/Comissões Instaladoras/Directores dos seguintes Departamentos/ Secções Autónomas:
 - Departamento de Ambiente e Ordenamento;
 - Departamento de Biologia;
 - Departamento de Ciências da Educação;
 - Departamento de Comunicação e Arte;
 - Departamento de Didáctica e Tecnologia Educativa;
 - Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial;
 - Departamento de Electrónica e Telecomunicações;
 - Departamento de Engenharia Cerâmica e do Vidro;
 - Departamento de Engenharia Mecânica;
 - Departamento de Física;
 - Departamento de Geociências;
 - Departamento de Línguas e Culturas;
 - Departamento de Matemática;
 - Departamento de Química;
 - Departamento de Engenharia Civil;
 - Secção Autónoma de Ciências da Saúde²;
 - Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas.
- Os Presidentes dos Conselhos Directivos/Comissões Instaladoras/Directores das seguintes Escolas/Institutos Superiores:
 - Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologias da Produção Aveiro Norte
 - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda
 - Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

De um total de 29 dirigentes, 10 aceitaram participar nas entrevistas, o que representa 34.5 % do total dos dirigentes envolvidos no processo de avaliação contactados e 25.6% do total de avaliadores. Os participantes na entrevista foram os seguintes:

- Presidente da Comissão de Acompanhamento do Processo de Implementação do SIADAP na U.A;
- Administradora da UA;

² Também Presidente do Conselho Directivo da Escola Superior de Saúde da Universidade de Aveiro

- 2 Dirigentes dos Serviços Executivos;
- 1 Dirigente dos Serviços de Apoio à Reitoria;
- 4 Presidentes dos Conselhos Directivos/Comissões Instaladoras/Directores de Departamentos/ Secções Autónomas;
- 1 Presidente do Conselho Directivo de uma Escola/Instituto Superior

As entrevistas realizaram-se entre 25 de Outubro e 8 de Novembro de 2006 na Universidade de Aveiro, tendo-se procurado formular as perguntas pela ordem indicada no guião de entrevista apresentado no Apêndice A. Durante a entrevista, as respostas foram registadas através de informações escritas, que depois foram transcritas para a presente tese. Na apresentação das respostas optou-se pela sua exposição questão a questão, para facilitar uma visão de conjunto e uma análise comparativa sobre cada tema abordado. Os entrevistados são apresentados com a identificação E_i , que corresponde ao *entrevistado i*, onde $i = 1, 2, 3, 4, \dots, 10$. Na análise das informações recolhidas optou-se por uma análise de conteúdo de carácter essencialmente qualitativo.

Por outro lado, elaborou-se também o questionário fechado, a distribuir aos responsáveis pela avaliação de pessoal não docente da Universidade de Aveiro, apresentado no Apêndice B, constituído por onze grupos de questões:

- Existência de um processo de planificação regular;
- Definição de objectivos;
- Divulgação de objectivos e estratégias;
- Adequação e coordenação de objectivos;
- Definição de indicadores de desempenho;
- Participação na definição de objectivos;
- Apoio e reconhecimento na prossecução dos objectivos e actividades;
- Comunicação;
- Processo de decisão, autonomia e iniciativa;
- Tipo de objectivos definidos para os funcionários de cada serviço

Antes da remessa do questionário aos inquiridos, o mesmo foi submetido a um pré-teste tendo, para esse efeito, sido solicitado o seu preenchimento a dois avaliadores de outra instituição do Ensino Superior Público, bem como uma apreciação sobre a coerência das questões formuladas, o tempo de preenchimento, a familiaridade com os termos utilizados e outras críticas que considerassem necessárias. Após esta fase realizaram-se os ajustes considerados necessários, tendo-se então procedido, em Outubro de 2006, à sua remessa por correio para uma população alvo constituída por 39 responsáveis pela realização da avaliação na UA em 2006 e solicitado a sua devolução através de envelope disponibilizado para o efeito. A acompanhar os questionários foi remetida uma carta onde se sublinhou a importância da colaboração dos destinatários no presente estudo, se descreveu o seu objectivo geral e o método utilizado. Afirmou-se também o compromisso de confidencialidade relativamente às informações a recolher.

Dos questionários remetidos obteve-se uma amostra de 20 respostas, recebidas até meados de Janeiro de 2007.

Após esta fase procedeu-se ao tratamento estatístico e análise da informação recolhida, conforme se descreve na secção seguinte.

Após a análise das informações recolhidas através da entrevista e do questionário formularam-se as conclusões do presente estudo.

3.3 Tratamento e análise de dados estatísticos obtidos através do questionário

No tratamento estatístico realizou-se uma análise descritiva de dados com o auxílio do *software* SPSS, versão 14.0 para *Windows*.

Dada a natureza qualitativa do presente estudo, as variáveis envolveram níveis de medidas nominais ou ordinais. De acordo com Pestana e Gageiro (2005: 36) e Reis *et. al.* (2001), nas escalas nominais os elementos são atributos ou qualidades e os números que lhes estão associados apenas servem para os identificar ou categorizar. Por sua vez, numa escala ordinal apenas podem ser distinguidos diferentes graus de um atributo ou variável existindo entre eles uma relação de ordem. As escalas ordinais são bastante úteis para medir opiniões subjectivas sobre as qualidades de certos atributos cuja medição objectiva é impossível. Para Pestana e Gageiro (2005: 54,58) a informação descritiva relevante para variáveis nominais refere-se às frequências simples e à(s) categoria(s) mais frequente(s). Por sua vez, nas variáveis ordinais, a informação descritiva relevante refere-se às frequências simples, acumuladas, à moda e às estatísticas de ordem. Conforme o tipo de variáveis subjacentes ao estudo recorreu-se sobretudo à análise de tabelas de frequências, à moda e a estatísticas de ordem.

Para as variáveis ordinais por vezes recorreu-se à análise gráfica da soma das respostas válidas para obter conclusões sobre a forma como, para o conjunto de respostas, se encontravam ordenados os graus de diferentes atributos.

Recorreu-se também à análise de associação entre algumas variáveis nominais com a utilização do coeficiente V de Cramer. De acordo com Hill e Hill (2005), este coeficiente é usado para variáveis nominais cujos dados são frequências que resultam de um cruzamento do tipo $r \times k$

Às respostas “Não Aplicável” e “Não Responde” foram associados os valores “-99” e “-999”, respectivamente. Por sua vez, à resposta “Não Sabe” foi associado o valor “0”. Contudo, estas respostas não foram identificadas desta forma no questionário para evitar possíveis confusões ou más interpretações por parte do inquirido. A resposta “Não Responde” foi sempre tratada como *missing value*. Por sua vez, a resposta “Não Aplicável” foi tratada como *missing value* em todas as variáveis à excepção das associadas às questões 1.3, 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.3, 2.4, 3.1.1, 3.1.2 e 3.1.3. Tal opção resultou do facto de se considerar que este tipo de resposta poderia ter relevância para a investigação.

Na apresentação de resultados do questionário são mostrados dados relativos às percentagens válidas de respostas. O cálculo destas percentagens resulta do quociente entre a

frequência absoluta e o total de casos válidos, obtido através da exclusão dos *missing values* do total de casos objecto de análise.

Capítulo 4 - Apresentação dos resultados

4.1 Apresentação das respostas às entrevistas

Na presente secção apresentar-se-ão as respostas às questões colocadas na entrevista, elaborada de acordo com a ordem estabelecida no guião apresentado no Apêndice A

4.1.1 Principais vantagens e desvantagens de um processo de avaliação segundo a perspectiva dos dirigentes de diversos departamentos/serviços da UA

4.1.1.1 Vantagens apresentadas

O entrevistado E₁ apresenta as seguintes vantagens de um processo de avaliação:

- Conhecimento por parte do avaliado sobre o seu desempenho, nomeadamente através do reconhecimento dos seus pontos fortes e pontos fracos;
- Conhecimento por parte do avaliado sobre o grau de satisfação com que os responsáveis hierárquicos avaliam o seu trabalho;
- A avaliação é um instrumento que permite fazer um balanço do que se fez relativamente àquilo que se planeou;
- A avaliação é um instrumento de racionalidade que permite verificar se os recursos existentes são os mais adequados tendo em vista a prossecução de determinados fins.

Por sua vez, o entrevistado E₂ apresenta as seguintes vantagens de um processo de avaliação:

- A avaliação de desempenho leva os serviços a repensar a forma como utilizam os recursos e como distribuem as tarefas;
- A avaliação de desempenho permite corrigir as situações mais críticas e estimular o aperfeiçoamento do desempenho.

O entrevistado E₃ refere como vantagem do processo de avaliação o facto da mesma confrontar as pessoas com um referencial de qualidade.

Por sua vez, E₄ considera que o processo de avaliação é vantajoso porque:

- Confronta as pessoas com um referencial de qualidade;
- Leva os serviços a repensar a forma como utilizam os recursos e como distribuem as tarefas.

E₅ considera o processo de avaliação de desempenho vantajoso por levar os serviços a repensar a forma como utilizam os recursos e como distribuem as tarefas.

E₆ não especificou qualquer vantagem do processo de avaliação.

E₇ refere como vantagem do processo de avaliação a possibilidade de fazer um balanço do que se fez relativamente àquilo que se planeou.

Por sua vez, E₈ considera que a avaliação de desempenho é vantajosa por ser um instrumento que leva ao aumento do empenho dos funcionários.

E₉ considera o processo de avaliação vantajoso por:

- Confrontar as pessoas com um referencial de qualidade;
- Permitir fazer um balanço do que se fez relativamente àquilo que se pretendia que fosse feito.

Finalmente E₁₀ apresenta como vantagens decorrentes de um processo de avaliação:

- O facto da avaliação ser um instrumento de apoio à monitorização dos processos de trabalho;
- O facto da avaliação levar à progressão e melhoria do desempenho, uma vez que permite escolher a melhor estratégia tendo em vista a qualidade.

4.1.1.2 Desvantagens apresentadas

O entrevistado E₁ não apresenta desvantagens do processo de avaliação. Contudo, refere que a existência de órgãos muito numerosos, com intervenção no processo de avaliação, é um factor que pode contribuir para que o processo de avaliação seja muito moroso e pouco flexível.

O entrevistado E₂, ao mencionar as desvantagens do processo de avaliação, refere que a impopularidade resultante da introdução administrativa de quotas máximas para as classificações mais elevadas leva a que o processo seja olhado com desconfiança por parte de avaliadores e avaliados, uma vez que pode ter implicações sobre a carreira do avaliado e até sobre a sua permanência no emprego.

E₃, E₅ e E₇ não especificam qualquer desvantagem do processo de avaliação.

E₄, por sua vez, ao mencionar as desvantagens do processo de avaliação, refere que a imposição administrativa de quotas pode perverter o sistema, por estas poderem estar ligadas a questões de poder e da sua manutenção nas instituições onde os responsáveis sejam eleitos.

A impopularidade resultante da introdução administrativa de quotas máximas para as classificações mais elevadas é também referida por E₆, ao mencionar as desvantagens do processo de avaliação. Este participante afirma que a impopularidade desta medida leva a uma diminuição da motivação dos funcionários e a um aumento dos conflitos internos.

Por sua vez, E₈ refere que à avaliação está sempre associado um grau de subjectividade. Uma vez que a promoção na carreira depende da avaliação, essa subjectividade pode contribuir para o aumento de conflitos, o que constitui uma desvantagem decorrente do processo.

E₉, ao mencionar as desvantagens do processo de avaliação, refere que a criação de um sistema de quotas onde haja agregação de funcionários de serviços diferentes e com culturas diferentes funciona mal, pelos conflitos e insatisfação gerados.

Ao referir-se a esta questão, E₁₀ afirma que a criação de quotas que têm de ser cumpridas pelo Conselho de Coordenação de Avaliação torna o sistema muito moroso.

4.1.2 Principais vantagens e desvantagens da avaliação por objectivos prevista no SIADAP, segundo a perspectiva dos dirigentes de diversos departamentos/serviços da UA

4.1.2.1 Vantagens apresentadas

O entrevistado E₁ apresenta as seguintes vantagens da avaliação por objectivos prevista no SIADAP:

- É um instrumento que promove a tomada de consciência da inserção do desempenho do avaliado num plano, tendo em vista a prossecução dos objectivos gerais da instituição e dos objectivos específicos do serviço em que o mesmo está inserido;
- É um instrumento que permite a objectivação do desempenho que não se limite à descrição de tarefas, inserindo-as num todo e ligando-as a resultados;
- É um instrumento que proporciona maior ênfase na ligação dos resultados à satisfação de utentes;
- A avaliação, através do estabelecimento de objectivos e da construção dos respectivos indicadores, permite criar referências para o desempenho individual e do serviço;
- A avaliação por objectivos permite identificar os resultados prioritários para a instituição, tendo em vista o aumento da sua eficiência;
- A avaliação por objectivos permite conhecer a estratégia da instituição, decompô-la em objectivos e consciencializar o funcionário de que os objectivos para o seu desempenho estão definidos no âmbito dessa estratégia.

Por sua vez, E₂ considera que a avaliação por objectivos prevista no SIADAP é vantajosa por levar os serviços a pensar sobre si mesmos, de acordo com uma lógica de objectivos.

E₃ afirma que a reflexão e sistematização do que se pretende fazer e do contributo individual tendo em vista os objectivos decorrentes da visão de cada unidade constitui uma vantagem da avaliação por objectivos prevista no SIADAP.

Por outro lado, E₄ refere que a reflexão sobre os serviços e as suas actividades decorrente da avaliação por objectivos prevista no SIADAP pode trazer consigo mudanças para melhor ao nível da liderança e organização das instituições.

E₅ afirma que a avaliação por objectivos prevista no SIADAP é vantajosa, porque fixar objectivos obriga a um estudo dos processos e dos serviços existentes numa instituição, à estruturação de actividades, à sua calendarização e a uma reflexão contínua. Por outro lado, segundo este participante, a avaliação por objectivos obriga à criação de instrumentos paralelos de avaliação de acordo com a lógica do utente/cliente, o que também constitui uma vantagem decorrente do processo.

Por sua vez, E₆ apresenta as seguintes vantagens da avaliação por objectivos prevista no SIADAP:

- É um sistema que obriga a uma reflexão dos serviços sobre si próprios e sobre as actividades dos respectivos funcionários;
- A avaliação por objectivos substitui um sistema anterior totalmente descredibilizado pelas sobreavaliações.

E₇, para além de também considerar que a avaliação por objectivos prevista no SIADAP é vantajosa por substituir um sistema anterior totalmente descredibilizado pelas sobreavaliações, considera também que este método é vantajoso, porque um processo de avaliação que contenha também um processo de avaliação por objectivos se torna mais completo.

E₈ refere como vantagem da avaliação por objectivos prevista no SIADAP o facto de a mesma permitir a diferenciação pelo mérito, ultrapassando as sobreavaliações do anterior sistema.

Por sua vez, E₉ considera que a avaliação por objectivos prevista no SIADAP é vantajosa porque:

- Contribui para um aumento de consciência do funcionário sobre as actividades e papeis por si desempenhados;
- Substitui o sistema anterior que estava descredibilizado pelas sobreavaliações.

E₁₀ apresenta as seguintes vantagens da avaliação por objectivos prevista no SIADAP:

- A definição de objectivos, ao criar referências, promove ainda mais a melhoria dos desempenhos;
- A avaliação por objectivos substitui o sistema anterior que estava descredibilizado pelas sobreavaliações;
- A avaliação por objectivos promove a diferenciação pelo mérito.

4.1.2.2 Desvantagens apresentadas

O entrevistado E₁ apresenta as seguintes desvantagens da avaliação por objectivos prevista no SIADAP:

- A avaliação por objectivos pode fazer com que se considere que o desempenho se limita apenas ao cumprimento dos objectivos individuais;
- A má formulação dos objectivos, nomeadamente no que respeita à sua clareza e mensurabilidade, pode implicar confusão sobre o que se pretende;
- A exigência da mobilização de muitos recursos pode implicar dificuldade de controlo na verificação do cumprimento dos objectivos;
- A dificuldade de estabelecer uma ligação entre objectivos individuais e objectivos de serviço, uma vez que esta se faz por via indirecta;
- A formulação de objectivos pouco exigentes e desajustados dos objectivos do serviço e da instituição pode levar a desvios da estratégia da instituição.

Por sua vez, E₂ apresenta as seguintes desvantagens:

- Existência de dificuldades na capacidade de verificação do cumprimento de objectivos;

- Existência de dificuldades em estabelecer objectivos e determinar os respectivos indicadores por não estarem associados aos fins principais da Universidade;
- A possibilidade do sistema ser implementado sem que se garanta previamente alguma comparabilidade dos objectivos e alguma homogeneidade nos respectivos graus de exigência e nos critérios de avaliação;
- A dificuldade de desdobramento de objectivos a partir da missão da instituição até ao indivíduo em instituições de dimensão muito grande, uma vez que o processo passa por mais intervenientes e depende muito da sua iniciativa;
- A dificuldade de estabelecer uma ligação entre objectivos individuais, objectivos de serviço e objectivos da Universidade, uma vez que os avaliados não estão ligados às actividades principais da universidade/departamento e essa ligação se faz por via indirecta;

Por outro lado, E₃ considera que o processo de avaliação por objectivos apresenta desvantagens decorrentes de, por um lado, a fixação de objectivos nem sempre ter critérios de exigência homogêneos no interior da organização, o que torna o sistema pouco equitativo e, por outro, a inexistência do cumprimento da premissa do desdobramento descendente em cascata de objectivos e planos de actividades levar a que o sistema se torne falacioso, pouco consistente, desajustado e desenquadrado da estratégia da instituição.

E₄ apresenta as seguintes desvantagens da avaliação por objectivos prevista no SIADAP:

- A existência de uma excessiva formalização do sistema, que o torna muito rígido;
- A falta de princípios orientadores das hierarquias superiores, que paralisa o sistema de avaliação.

Por sua vez, E₅ refere como desvantagem da avaliação por objectivos prevista no SIADAP a possibilidade de se considerar que o desempenho se limita apenas ao cumprimento dos objectivos individuais.

E₆, por seu lado, considera que o processo de avaliação por objectivos apresenta desvantagens decorrentes do esforço de implementação da avaliação por objectivos ser demasiado elevado relativamente ao aumento da motivação dos funcionários. Por outro lado, afirma que os objectivos não levam por si só a uma maior motivação do funcionário. Esta depende de factores muito mais abrangentes e a excessiva redução do processo a questões quantitativas e económicas descredibiliza e limita o sistema de avaliação.

O entrevistado E₇ apresenta as seguintes desvantagens da avaliação por objectivos prevista no SIADAP:

- A possibilidade das dificuldades de implementação do processo poderem criar um conjunto de desvantagens relacionadas com a forma como o processo se aplica;
- Um processo de avaliação que contenha apenas objectivos é redutor, uma vez que a avaliação nem sempre pode ser realizada apenas por objectivos, sobretudo para serviços não directamente ligados à missão das instituições, como é o caso dos serviços administrativos e de apoio;

- O processo é menos abrangente e natural do que o anterior;
- A possibilidade de definição de objectivos pouco importantes para a instituição apenas porque são mais fáceis de medir;
- A exigência da mobilização de muitos recursos poder implicar dificuldade de controlo na verificação do cumprimento dos objectivos.

E_8 não refere qualquer desvantagem decorrente da avaliação por objectivos prevista no SIADAP.

Por sua vez, E_9 apresenta as seguintes desvantagens da avaliação por objectivos prevista no SIADAP:

- O processo gera muita informação a analisar e é muito complexo;
- A existência de funções em que o estabelecimento de objectivos é extremamente difícil de realizar, pela dificuldade de verificação do seu cumprimento;
- A dificuldade em estabelecer uma ligação entre os objectivos individuais e institucionais que tenha significado quando o serviço tem uma dimensão muito reduzida;
- Existir a possibilidade de criar objectivos individuais sem estarem definidos objectivos institucionais e por serviço enquadrados na mesma filosofia.

Finalmente, E_{10} refere como desvantagem da avaliação por objectivos prevista no SIADAP o facto deste processo exigir muito tempo e informação para identificar e formalizar objectivos, para analisar actividades e para construir e verificar indicadores de desempenho.

4.1.3 Descrição das várias etapas de implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP nos departamentos/serviços da UA

Segundo o Presidente Comissão de Acompanhamento e Reflexão do processo de Implementação do novo Sistema de Avaliação na UA, previamente à implementação do processo, a Comissão que preside procedeu à consulta da legislação que serviu de base à introdução do novo sistema de avaliação na Administração Pública, após o que a divulgou na UA. Por outro lado, recorrendo para o efeito a um formador vindo do exterior da Universidade, foi ministrada formação aos responsáveis pela implementação da avaliação na instituição. Após esta fase, no final de 2004, a referida Comissão solicitou aos avaliadores a definição dos objectivos para os funcionários sob a sua hierarquia ou coordenação e a sua posterior disponibilização. Tendo-se verificado que muitos objectivos estavam mal formulados e que muitos indicadores estavam incorrectamente elaborados, prestaram-se novos esclarecimentos aos responsáveis pela implementação do processo e recorreu-se a mais formação vinda do exterior. Após a realização dessa formação solicitou-se a alguns avaliadores a correcção da formulação de objectivos e indicadores. Contudo, segundo afirmou o presidente da Comissão, no final de 2005 constatou-se que um número significativo de avaliadores ainda não tinha estabelecido objectivos para os avaliados, o que reflecte as dificuldades na implementação do novo sistema de avaliação.

Os vários participantes na entrevista revelaram diversas abordagens à implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP:

- E₁ referiu que, no serviço que dirige, a avaliação por objectivos se iniciou em 2005. Para a sua implementação, o dirigente afirmou ter começado por realizar um diagnóstico prévio do serviço, através de uma análise interna das suas actividades e dos seus pontos fortes e fracos, tendo para o efeito contado com a participação de elementos internos ao serviço e recorrido à realização de inquéritos que permitissem analisar a forma como o mesmo é visto por terceiros. Com base nesta análise foi elaborado um plano de actividades para o serviço, onde foram propostos objectivos a atingir pelo mesmo ajustados às necessidades que emergiram do pré-diagnóstico realizado. Este plano foi submetido a discussão interna e, após a realização de alguns ajustes, foi submetido à aprovação superior. Com base nos objectivos estabelecidos no plano de actividades, o dirigente propôs os objectivos a atingir a cada funcionário. Após a sua discussão com os funcionários, os objectivos foram apresentados à Comissão de Acompanhamento e Reflexão do processo de Implementação do novo Sistema de Avaliação na UA. No início de 2006, o dirigente procedeu à avaliação de 2005, que aguarda homologação e estabeleceram-se os objectivos para 2006.
- E₂ referiu que a formulação dos objectivos individuais não teve por base um plano de actividades do serviço a que pertence o pessoal avaliado nem qualquer plano estratégico da Universidade, dada a sua inexistência. A implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP iniciou-se em 2005 com a definição e discussão dos objectivos com os avaliados. No início de 2006 foi realizada a avaliação de 2005, que aguarda homologação e estabeleceram-se os objectivos para 2006.
- E₃ referiu que os objectivos propostos aos avaliados foram definidos com base num plano de actividades do departamento que dirige. Após a discussão dos objectivos com os avaliados, no início de 2005, os mesmos foram apresentados à Comissão de Acompanhamento e Reflexão do processo de Implementação do novo Sistema de Avaliação na UA. No início de 2006 foi realizada a avaliação de 2005, que aguarda homologação. Em 2006 optou-se por não dar continuidade ao processo enquanto a avaliação de 2005 não estivesse concluída pelo que, no momento da realização da entrevista, o dirigente afirmou que o processo se encontrava parado.
- E₄ referiu que, embora no departamento que dirige exista um plano de actividades que estabelece os objectivos do departamento, o mesmo não especifica quais os objectivos para os serviços não docentes. Por outro lado, o dirigente afirmou apenas ter assumido funções em 2006, pelo que apenas começou a acompanhar o processo neste ano. No processo de implementação da avaliação por objectivos, o dirigente referiu ter começado por definir os objectivos individuais, tendo-os submetido ao parecer do Conselho Coordenador de Avaliação antes de os ter

discutido com os avaliados. Não tendo obtido qualquer parecer, o dirigente optou por manter os objectivos individuais definidos pela anterior gestão, tendo apenas discutido os objectivos com os funcionários que tiveram mudança de funções.

- E₅ referiu que, no departamento que dirige, existe um plano de actividades que estabelece os seus objectivos e especifica quais os objectivos dos serviços não docentes. Contudo, segundo o dirigente, não existe uma ligação forte entre os objectivos estratégicos estabelecidos no plano de actividades e os objectivos individuais estabelecidos para os funcionários não docentes. Na implementação do processo de avaliação por objectivos, o dirigente afirmou ter começado por definir os objectivos individuais e os respectivos indicadores, que foram organizados em tabelas construídas para o efeito. Após esta fase, os objectivos foram apresentados a cada funcionário e discutidos com os mesmos. Posteriormente, os objectivos foram apresentados à Comissão de Acompanhamento e Reflexão do processo de Implementação do novo Sistema de Avaliação na UA. No início de 2006 foi realizada a avaliação de 2005, que aguarda homologação e estabeleceram-se os objectivos para 2006. No decurso de 2006, o dirigente afirmou ter criado e distribuído inquéritos como instrumento auxiliar de avaliação.
- E₆ referiu que, no serviço que dirige, há vários anos se elaboram planos e relatórios de actividades e que o plano de actividades serviu de base ao processo de reflexão tendo em vista o estabelecimento de objectivos individuais. Uma vez elaborados os objectivos individuais, os mesmos foram propostos e negociados com os avaliados, individualmente. Após esta negociação, os objectivos foram apresentados à Comissão de Acompanhamento e Reflexão do processo de Implementação do novo Sistema de Avaliação na UA. No início de 2006 foi realizada a avaliação de 2005, que aguarda homologação e estabeleceram-se os objectivos para 2006.
- E₇ começou por referir não ter acompanhado o processo de implementação do SIADAP desde o seu início, uma vez que assumiu as actuais funções de dirigente no decurso do mesmo, em 2006. Os objectivos individuais tiveram por base uma carta de missão elaborada para um conjunto de serviços, que teve subjacente os objectivos preconizados no documento de candidatura da actual Reitora. No início de 2006 foram propostos objectivos aos avaliados, coincidentes com os objectivos definidos para os serviços que dirigem. Após várias reuniões de negociação, esses objectivos foram aperfeiçoados e os respectivos indicadores foram ajustados. Ao longo do ano foram realizadas avaliações intermédias com a periodicidade trimestral, aguardando-se pelo final do ano para proceder à avaliação individual.
- E₈ referiu que, no serviço que dirige, há vários anos se elaboram planos e relatórios de actividades e o plano de actividades serviu de base ao processo de reflexão tendo em vista o estabelecimento de objectivos individuais. No início de 2005 o dirigente afirmou ter proposto e negociado os objectivos com os funcionários a avaliar, após o que os apresentou à Comissão de Acompanhamento e Reflexão do

processo de Implementação do novo Sistema de Avaliação na UA. Durante o ano recorreu à figura de avaliador intermédio, instituído informalmente, que forneceu com regularidade informações sobre os avaliados. No início de 2006 foi realizada a avaliação de 2005, que aguarda homologação e estabeleceram-se os objectivos para 2006.

- E₉ começou por referir que apenas iniciou as actuais funções de dirigente em 2006, não tendo por isso acompanhado o processo de avaliação do pessoal afecto à secção autónoma que dirige em 2005. Referiu também que, nessa secção, não existe plano de actividades. A estratégia inicialmente adoptada no processo de implementação da avaliação por objectivos foi a de solicitar aos funcionários uma proposta relativa aos respectivos objectivos individuais para 2006. Contudo, posteriormente constatou-se que a maioria dos funcionários, dado o tipo de vínculo detido com a instituição, não estaria sujeita a este sistema de avaliação, pelo que se optou por não dar continuidade ao processo.
- E₁₀ referiu que há vários anos se elaboram planos e relatórios de actividades no serviço que dirige e que o plano de actividades serviu de base ao processo de reflexão tendo em vista o estabelecimento de objectivos individuais. Após a aprovação superior do plano de actividades do serviço, em 2005 foram propostos e negociados os objectivos individuais com cada funcionário e posteriormente os mesmos foram apresentados à Comissão de implementação do SIADAP. No início de 2006 foi realizada a avaliação de 2005, que aguarda homologação e estabeleceram-se os objectivos para 2006.

4.1.4 Principais dificuldades com que os responsáveis pelos diversos serviços/ departamentos/ escolas/ secções autónomas se depararam na implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP

As principais dificuldades com que E₁ se deparou na implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP foram as seguintes:

- A necessidade de mobilizar muitos recursos para controlo do cumprimento dos objectivos;
- Dificuldade em fazer uma monitorização contínua e atempada do avaliado;
- Dificuldade em ligar os objectivos individuais aos objectivos do serviço onde se integram os funcionários e aos objectivos da Universidade;
- Dificuldade em medir os efeitos da prossecução dos objectivos individuais sobre a prossecução dos objectivos do serviço onde se integram os funcionários e sobre os objectivos da Universidade;
- Dificuldade em compatibilizar esta ferramenta com a existência de órgãos de coordenação da avaliação muito numerosos.

Por sua vez, E₂ refere que, na implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP:

- Existiram dificuldades decorrentes da necessidade de mobilizar muitos recursos para controlo do cumprimento dos objectivos;
- Existiu dificuldade em fazer uma monitorização contínua e atempada do avaliado;
- Se verificaram dificuldades em desdobrar os objectivos subjacentes à missão da instituição nos objectivos de cada departamento/unidade funcional/serviço/indivíduo, devido à dimensão e heterogeneidade da organização, ao facto dos objectivos das actividades principais da Universidade, ao nível do ensino e da investigação, estarem ligados ao médio prazo, tendo de ser transpostos para o período de um ano e ao facto dos objectivos preconizados no SIADAP se aplicarem a actividades de apoio, apenas indirectamente ligadas às actividades principais da Universidade;
- Dada a intangibilidade associada à prestação de determinados serviços, por vezes foi difícil estabelecer objectivos com indicadores que permitissem a sua verificação;
- Existiu dificuldade em criar objectivos com graus homogéneos de exigência para funcionários com perfis profissionais semelhantes no interior da organização;
- Existiu alguma dificuldade em distinguir objectivos de actividades por parte dos avaliadores.

E₃ considerou que, no processo de implementação deste método de avaliação, se deparou com:

- A necessidade de mobilizar muitos recursos para controlo do cumprimento dos objectivos;
- A dificuldade em fazer uma monitorização contínua e atempada do avaliado;
- Dificuldade em criar objectivos com graus homogéneos de dificuldade para funcionários com perfis profissionais semelhantes no interior da organização.

Por outro lado, E₄ refere que, na implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP:

- Existiram dificuldades decorrentes da necessidade de mobilizar muitos recursos para controlo do cumprimento dos objectivos;
- Existiu dificuldade em fazer uma monitorização contínua e atempada do avaliado;
- A inexistência de directivas de orientação à gestão do departamento, emitidas pelas hierarquias superiores, tornou difícil a ligação dos objectivos individuais aos objectivos da Universidade;
- Se verificaram dificuldades decorrentes da existência de uma dupla hierarquia: a dos órgãos de gestão e a dos docentes/investigadores que monitorizam os funcionários, mais vocacionados para actividades de investigação;
- Existiram dificuldades decorrentes da excessiva formalização do sistema.

E₅ não referiu quaisquer dificuldades na implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP.

Por sua vez, E₆ refere que, na implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP:

- Existiram dificuldades decorrentes da necessidade de mobilizar muitos recursos para controlo do cumprimento dos objectivos;
- Existiu dificuldade em fazer uma monitorização contínua e atempada do avaliado;
- Existiu dificuldade em ligar os objectivos individuais aos objectivos do serviço onde se integram os funcionários e aos objectivos da Universidade;
- Dada a intangibilidade associada à prestação de determinados serviços, por vezes foi difícil estabelecer objectivos com indicadores que permitissem a sua verificação;
- Existiu dificuldade em criar objectivos com níveis ambiciosos e homogêneos de exigência para funcionários com perfis profissionais semelhantes no interior da organização;
- Existiram dificuldades decorrentes da descredibilização do sistema, em virtude do mesmo estar muito ligado a questões de ordem económica, subjacentes às carreiras da função pública;
- Existiram dificuldades decorrentes da morosidade de implementação do processo de avaliação, que provocaram desmotivação na execução do processo;
- Existiu alguma dificuldade em distinguir objectivos de actividades por parte dos avaliadores.

As principais dificuldades com que E₇ se deparou na implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP foram as seguintes:

- A necessidade de mobilizar muitos recursos para controlo do cumprimento dos objectivos;
- Dificuldade em fazer uma monitorização contínua e atempada do avaliado;
- Dificuldade em estabelecer objectivos com indicadores que permitissem a sua verificação, dada a intangibilidade associada à prestação de determinados serviços.

Por seu lado, E₈ refere que, na implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP:

- A necessidade de mobilizar muitos recursos para controlo do cumprimento dos objectivos tornou o processo difícil;
- Houve dificuldade em fazer uma monitorização contínua e atempada do avaliado;
- Houve dificuldade de vários serviços e departamentos da Universidade em estabelecer objectivos com indicadores que permitissem a sua verificação;
- A morosidade de implementação do processo de avaliação provocou desmotivação na execução do processo;
- Se verificou alguma dificuldade em distinguir objectivos de actividades por parte dos avaliadores.

E₉ considerou que no processo de implementação deste método de avaliação:

- Existem dificuldades decorrentes da necessidade de mobilizar muitos recursos para controlo do cumprimento dos objectivos;
- Existe dificuldade em fazer uma monitorização contínua e atempada do avaliado;

- Existe dificuldade em implementar uma avaliação por objectivos ao nível individual sem que previamente estejam fixados objectivos da Universidade e de cada serviço/departamento;
- Existe dificuldade em enquadrar com significado os objectivos individuais nos objectivos subjacentes à missão da instituição e nos objectivos do departamento/unidade funcional/serviço, devido à dimensão da Universidade comparativamente à dimensão reduzida do serviço;
- Dada a intangibilidade associada à prestação de determinados serviços, por vezes é difícil estabelecer objectivos com indicadores que permitam a sua verificação;
- Existe dificuldade em compatibilizar a criação de objectivos com graus homogêneos de exigência para funcionários com perfis profissionais semelhantes no interior da organização, dada a diversidade de culturas no interior da instituição;
- Ocorrem dificuldades decorrentes da complexidade do sistema de avaliação.
- Existe dificuldade em compatibilizar as funções de docência e investigação com as funções cada vez mais exigentes ao nível administrativo e de gestão, nas quais se enquadra a avaliação por objectivos

Finalmente, E₁₀ refere que, na implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP:

- A necessidade de mobilizar muitos recursos para controlo do cumprimento dos objectivos tornou o processo difícil;
- Houve dificuldade em fazer uma monitorização contínua e atempada do avaliado;

4.1.5 Articulação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP com o processo de planificação da UA e dos diversos departamentos/secções autónomas/escolas/serviços

Na descrição da forma como se realiza a articulação do processo de planificação da UA com o processo de planificação do departamento/secção/escola/serviço a que pertence o dirigente constatou-se o seguinte:

- E₁ referiu que não existe um plano estratégico da UA estabelecido formalmente e que o considera necessário para permitir a existência de uma referência e de um enquadramento para o serviço. Contudo, afirmou existir um programa de candidatura da actual reitora que fornece algum enquadramento e algum conhecimento sobre a estratégia da UA. Por outro lado, referiu que, no serviço que dirige, existe um plano de actividades submetido e aprovado superiormente, pelo que considerava validado o seu ajustamento aos objectivos da UA. Nesse plano, estão definidos objectivos para o serviço, coincidentes com os definidos para o seu responsável e indicadores para o cumprimento desses objectivos.
- E₂ referiu também que não existe um plano estratégico da UA estabelecido formalmente e que o considera necessário para permitir a existência de uma referência e de um enquadramento para o serviço. Por outro lado, afirmou não existir um plano de actividades formalmente definido para o departamento e para

os serviços do pessoal avaliado. Segundo o dirigente, daqui decorre que um processo que deveria funcionar de cima para baixo acaba por funcionar de baixo para cima e os objectivos individuais acabam por se tornar objectivos da unidade.

- E₃ referiu que não existe um plano estratégico da UA estabelecido formalmente e que o considera necessário para permitir a existência de uma referência e de um enquadramento para o serviço. Contudo, existe um plano de actividades aprovado pelo departamento que dirige, onde estão definidos os seus objectivos, que serviram de referência para a definição dos objectivos individuais, embora sem uma ligação muito forte formalmente estabelecida. Apesar desta realidade, o dirigente sublinha a importância da fixação de objectivos individuais se fazer a partir do estabelecimento de objectivos a partir dos pontos mais altos da hierarquia da Universidade e de um plano de actividades que enquadre as diversas unidades.
- E₄ referiu que não existe um plano estratégico da UA estabelecido formalmente e que o considera necessário para permitir a existência de uma referência e de um enquadramento para o serviço. Contudo, existe um plano de actividades aprovado pelo departamento que dirige, onde estão definidos os respectivos objectivos sem contudo pormenorizar objectivos para os serviços não docentes.
- E₅ referiu também que não existe um plano estratégico da UA estabelecido formalmente e que o considera necessário para permitir a existência de uma referência e de um enquadramento para o serviço. Contudo, existe um plano de actividades aprovado pelo departamento que dirige, onde estão definidos os respectivos objectivos e, dentro deste, objectivos para os serviços não docentes. Não estão contudo definidos indicadores de verificação do cumprimento dos objectivos ao nível de cada serviço.
- E₆ referiu que não existe um plano estratégico da UA estabelecido formalmente e que o considera necessário para permitir a existência de uma referência e de um enquadramento para o serviço. Contudo, afirmou existir um programa de candidatura da actual reitora que fornece algum enquadramento e algum conhecimento sobre a estratégia da UA. No serviço que dirige existe um plano de actividades submetido e aprovado superiormente, pelo que se considera validado o seu ajustamento aos objectivos da UA. Anualmente é também elaborado um relatório de actividades. No plano de actividades estão definidos objectivos para o serviço que dirige, coincidentes com os definidos para o dirigente e indicadores para o cumprimento desses objectivos.
- E₇ referiu que não existe um plano estratégico da UA estabelecido formalmente e que o considera necessário para permitir a existência de uma referência e de um enquadramento para o serviço. Embora não exista uma planificação formalmente estabelecida com objectivos e uma métrica associada, o documento de candidatura da actual reitora fornece algum enquadramento. Por outro lado o dirigente apresentou superiormente uma carta de missão que obteve aprovação. Foi com

base nesta que foram definidos objectivos para os serviços que dirige. Os planos de actividades dos serviços de cada um dos dirigentes que avalia estão na sua maioria definidos e os objectivos de cada serviço coincidem com os objectivos do respectivo dirigente. Foram também definidos os respectivos indicadores.

- E₈ referiu que, no Instituto que dirige, é elaborado um plano de actividades e os respectivos relatórios, que são remetidos para conhecimento superior. No plano de actividades estão definidos objectivos para o Instituto e, dentro deste, objectivos para os serviços não docentes. Não estão contudo definidos indicadores de verificação do cumprimento dos objectivos.
- E₉ referiu que não existe um plano estratégico da UA estabelecido formalmente e que o considera necessário para permitir a existência de uma referência e de um enquadramento para o serviço. Embora não exista uma planificação formalmente estabelecida com objectivos e uma métrica associada, informalmente os objectivos e a estratégia da secção autónoma são discutidos no interior da mesma e com a Reitoria.
- E₁₀ referiu que, no serviço que dirige, existe um plano de actividades submetido e aprovado superiormente, pelo que se considera validado o seu ajustamento aos objectivos da UA.

4.1.6 Forma como é garantida a articulação entre os objectivos dos diversos serviços e os objectivos, missão e visão da Universidade de Aveiro

Relativamente a esta questão registaram-se as seguintes declarações:

- E₁, E₂, E₃, E₄ e E₅ declararam não existirem mecanismos formalmente instituídos que garantam a articulação entre os objectivos dos diversos serviços e os objectivos, missão e visão da Universidade de Aveiro;
- E₆ e E₇, embora considerem que a definição de objectivos para o serviço coincidentes com os do respectivo dirigente e negociados com o superior hierárquico e a existência de um plano de actividades pressuponha alguma articulação com os objectivos da UA, declararam também não existirem mecanismos formalmente instituídos que garantam a articulação entre os objectivos dos diversos serviços e os objectivos, missão e visão da Universidade de Aveiro;
- E₈ afirmou que tal articulação se faz no interior do Instituto que dirige através do que está estabelecido no plano de actividades. No plano de actividades estão definidos objectivos para o Instituto e, dentro deste, objectivos para os serviços não docentes. Não estão contudo definidos indicadores de verificação do cumprimento dos objectivos. Entre o Instituto e a UA não existem mecanismos formalmente estabelecidos que garantam essa articulação;
- E₉ afirmou que apenas existem mecanismos informais de garantia a articulação entre os objectivos dos diversos serviços e os objectivos, missão e visão da

Universidade de Aveiro, que resultam das discussões internas e estabelecidas com a Reitoria;

- E₁₀ afirmou não existirem outros mecanismos de articulação com os outros serviços e com a UA para além dos estabelecidos no plano de actividades.

4.1.7 Forma como é garantida a articulação entre os objectivos individuais e os objectivos dos diversos serviços em cada departamento/secção autónoma/escola/serviço

Os vários participantes apresentaram as seguintes respostas a esta questão:

- E₁ afirmou que a articulação formal entre os objectivos individuais e os objectivos do serviço a que pertence o pessoal avaliado se realiza através do plano de actividades do serviço, que serve de referência para a definição dos objectivos individuais. Informalmente, essa articulação ocorre através dos ajustamentos que a todo o tempo se considerem necessários. Considerou também que essa ligação está pouco conseguida, uma vez que a ligação entre indicadores de desempenho individuais e indicadores de desempenho do serviço não é feita de forma directa;
- E₂ afirmou que a articulação entre os objectivos individuais e os objectivos do serviço é feita informalmente, partindo de baixo para cima e não de cima para baixo, como deveria. Nesse processo, os objectivos individuais acabam por tornar-se os objectivos da unidade. O facto de os objectivos da unidade estarem sobretudo ligados à docência e investigação, com objectivos de médio longo prazo, constitui o principal factor que, segundo o dirigente, contribui para esta situação;
- E₃ afirmou que, embora sem uma ligação muito forte formalmente estabelecida, os objectivos definidos no plano de actividades para o departamento servem de referência para a definição dos objectivos individuais. Sublinhou ainda a importância da fixação de objectivos individuais se fazer a partir do estabelecimento de objectivos a partir dos pontos mais altos da hierarquia da Universidade e de um plano de actividades que enquadre as diversas unidades e afirmou que a articulação entre os objectivos individuais e os objectivos do serviço é feita informalmente;
- E₄ afirmou que os objectivos definidos no plano de actividades para o departamento servem de referência para a definição dos objectivos individuais, embora sem uma ligação muito forte formalmente estabelecida. A articulação entre os objectivos individuais e os objectivos do serviço é feita mais informalmente do que formalmente, através do plano de actividades;
- E₅ afirmou que os objectivos definidos no plano de actividades para o departamento servem de referência para a definição dos objectivos individuais, embora sem uma ligação muito forte formalmente estabelecida. Na definição dos objectivos individuais houve sobretudo a preocupação de estabelecer uma ligação entre os mesmos e o que as pessoas fazem. A articulação entre os objectivos

individuais e os objectivos do serviço é feita mais informalmente do que formalmente, através do plano de actividades;

- E₆ afirmou que a articulação entre os objectivos individuais e os objectivos do serviço é feita através dos objectivos estabelecidos para o dirigente, que coincidem com os objectivos do próprio serviço. Por sua vez, os objectivos definidos para o serviço no plano de actividades servem de referência para a definição dos objectivos individuais, existindo uma ligação entre ambos;
- E₇ afirmou que a articulação entre os objectivos individuais e os objectivos do serviço é feita através dos objectivos estabelecidos para o dirigente, que coincidem com os objectivos do próprio serviço, estando também definidos os respectivos indicadores;
- E₈ afirmou que a articulação entre os objectivos individuais e os objectivos do serviço é feita formalmente, através do plano de actividades e informalmente, através dos ajustamentos que a todo o tempo se considerem necessários. Os objectivos definidos no plano de actividades para o serviço determinam a definição dos objectivos individuais. Contudo, não estão definidos indicadores de cumprimento dos objectivos de serviço, nem estão definidos os contributos dos objectivos individuais para o cumprimento dos objectivos do serviço;
- E₉ afirmou que essa articulação não existe formalmente, uma vez que não estão definidos objectivos individuais e não estão definidos objectivos para os serviços não docentes;
- E₁₀ afirmou que a articulação entre os objectivos individuais e os objectivos do serviço é feita formalmente, através do plano de actividades e informalmente, através dos ajustamentos que a todo o tempo se considerem necessários. Afirmou ainda que não estão definidos indicadores de cumprimento dos objectivos de serviço, nem estão definidos os contributos dos objectivos individuais para o cumprimento dos objectivos do serviço.

4.1.8 Mudanças ocorridas e expectativas de mudança em resultado da avaliação por objectivos prevista no SIADAP, segundo a perspectiva dos responsáveis pelos diversos serviços/departamentos/secções autónomas/escolas

Ao nível das mudanças ocorridas em virtude da implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP, os diversos entrevistados referem o seguinte:

- E₁ afirmou que mudança resultante do SIADAP foi menor do que a esperada. Segundo este dirigente, a avaliação por objectivos provocou contudo uma análise mais profunda dos serviços sobre si próprios;
- E₂ afirmou que através do SIADAP houve alguns serviços na UA que se reorganizaram e clarificaram tarefas. Contudo, a definição de objectivos nem sempre se traduziu numa mais valia para a UA, porque os mesmos muitas vezes

traduzem baixos níveis de exigência, que se reflectem em elevadas percentagens de superação;

- E₃, E₄, E₅ e E₆ afirmaram que a avaliação por objectivos provocou uma análise mais profunda dos serviços sobre si próprios;
- E₇ afirmou que nada mudou para melhor em resultado do novo sistema de avaliação: a diferenciação por mérito não foi naturalmente conseguida mas imposta administrativamente através das quotas, o nível de insatisfação aumentou e não se conseguiu aumentar a motivação das pessoas para a melhoria do desempenho; o processo é difícil de implementar, o que provocou a avaliação de apenas uma minoria dos funcionários públicos, daqui resultando a descridibilização do sistema;
- E₈ não se pronunciou sobre as mudanças ocorridas;
- E₉ afirmou que processo mudou alguma coisa na medida em que contribuiu para que os funcionários e os serviços tivessem mais consciência sobre as suas actividades e papéis;
- E₁₀ afirmou que o processo já mudou alguma coisa porque, ao promover a distinção pelo mérito e ao lhe estar associada a possibilidade do emprego deixar de estar garantido, criou maior responsabilização dos funcionários sobre as suas funções.

Ao nível das expectativas de mudança em virtude da implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP, os diversos entrevistados referem o seguinte:

- E₁ afirmou que, para que as mudanças esperadas (aumento de produtividade, maior racionalidade na distribuição de recursos, distinção pelo mérito) se concretizem, será necessário aligeirar a ferramenta de avaliação, fazendo-a depender menos de órgãos colegiais muito numerosos;
- E₂ afirmou que a mudança resultante deste sistema é mais difícil em instituições muito grandes, como é o caso da UA;
- E₃ afirmou que o sistema actual está a correr muito mal e por isso esperar que o mesmo acabe. Em alternativa, o dirigente afirmou defender um sistema de avaliação ligado a um sistema de gestão da qualidade, que estabeleça padrões de referência para o estabelecimento de padrões de desempenho individual;
- E₄ afirmou que o actual sistema pode trazer consigo mudanças para melhor ao nível da liderança e implica uma mudança das estruturas a todos os níveis pelo que, se o seu acompanhamento não for considerado uma prioridade, ocorrerão muito poucas mudanças. Por outro lado, a sua excessiva formalização pode torná-lo demasiado rígido e sem capacidade de acompanhamento da mudança;
- E₅ afirmou que, em resultado do novo sistema de avaliação, a mudança ocorrerá, mas requer mais tempo e que o processo tenha maiores níveis de rigor e níveis mais homogéneos de rigor. Caso contrário o sistema descridibilizar-se-á;
- E₆ afirmou não esperar grandes mudanças ao nível da produtividade dos serviços, porque o sistema exige uma mobilização de recursos em demasia relativamente á

motivação decorrente do sistema, daqui resultando um aumento da insatisfação relativamente ao processo de avaliação;

- E₇ afirmou não esperar mudanças para melhor em resultado do novo sistema de avaliação, porque existe uma descredibilização do sistema motivada por diversos factores: a diferenciação por mérito não ter sido naturalmente conseguida mas imposta administrativamente através das quotas, o nível de insatisfação ter aumentado e não se ter conseguido aumentar a motivação das pessoas para a melhoria do desempenho, o processo ser difícil de implementar, do que resultou a avaliação de apenas uma minoria dos funcionários públicos;
- E₈ afirmou esperar que este sistema contribua não só para uma maior responsabilização do funcionário público e da ideia que este tem sobre o seu serviço, como também para a moralização das avaliações, uma vez que promoverá a distinção pelo mérito;
- E₉ afirmou que, para ocorrerem alterações mais importantes, o processo não se poderá resumir a questões economicistas, terá de ser simplificado e terão de ser corrigidos alguns procedimentos, nomeadamente ao nível da definição dos objectivos institucionais e do seu desdobramento até ao estabelecimento de objectivos individuais. Por outro lado, em paralelo, terá de ser desenvolvido um sistema de avaliação institucional a nível nacional que permita a comparabilidade de dados;
- E₁₀ nada referiu quanto ao futuro do sistema.

4.2 Apresentação das respostas ao questionário

Na presente secção são apresentadas as respostas obtidas através do questionário fechado remetido por correio aos avaliadores da UA.

4.2.1 Unidade Orgânica/Serviço dos inquiridos

Através das respostas ao questionário apenas é possível identificar a origem de dois dos inquiridos uma vez que a maioria dos mesmos optou por não identificar a Unidade Funcional/Serviço a que está afecto o pessoal por si avaliado. Contudo, através do número de respostas às questões 2.3, 2.4, 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4 é possível observar que quatro dos inquiridos pertencem aos Serviços Centrais da UA e dezasseis pertencem a Departamentos/Escolas/Outras Unidades Funcionais.

4.2.2 Processo de planificação

Através dos dados apresentados no Quadro 4.2.2.1, constata-se que na UA metade dos inquiridos realizam um processo de planificação regular nas Unidades Funcionais/Serviços a que está afecto o pessoal por si avaliado. Outros 30% realizam de forma parcial um processo formal de planificação regular e 20% dos inquiridos declararam não realizar qualquer processo formal de planificação regular.

Quadro 4.2.2.1 – Realização de um processo formal de planificação regular no Departamento/Unidade Funcional/Serviço do pessoal avaliado

		<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
1.Sim		10	50,0
2.Parcialmente		6	30,0
3.Não		4	20,0
Total		20	100,0
N	Válido	20	
	<i>Missing</i>	-	
Moda		1	

Por outro lado, como se observa no Quadro 4.2.2.2, enquanto 80% dos inquiridos declarou que a planificação não é regularmente revista tendo em conta as mudanças que ocorrem no exterior da Universidade, 20% dos mesmos referiu realizar tal revisão.

Quadro 4.2.2.2 - Realização de revisão regular da planificação tendo em conta as mudanças que ocorrem no exterior da Universidade

		<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
1.Sim		4	20,0
2.Não		16	80,0
Total		20	100,0
N	Válido	20	
	<i>Missing</i>	-	
Moda		2	

No Gráfico 4.2.2.1 são apresentadas, para o conjunto dos inquiridos, as somas das pontuações obtidas para cada variável relativamente ao grau com que cada uma delas dificulta o processo de planificação. Dado o número de casos objecto de análise e o conjunto de respostas válidas, com um valor mínimo de 1, para *nenhum grau de obstrução do processo de planificação* e um valor máximo de 5, para um grau muito elevado de obstrução desse processo, tais somas representarão um conjunto finito de valores com um mínimo de 0, caso todos os inquiridos escolham a opção *não aplicável*, e um máximo de 100 pontos, caso todos seleccionem o valor 5. Neste gráfico é possível observar que, na soma do conjunto das respostas, a variável *celeridade das mudanças ocorridas no exterior da instituição* obteve 45 pontos; a *falta de envolvimento das chefias intermédias* obteve 49 pontos; a *falta de recursos financeiros* e a *falta de recursos humanos*, 52 pontos; os *conflitos internos*, 53 pontos; os *circuitos de comunicação deficientes* obtiveram 61 pontos; a *falta de envolvimento dos gestores de topo* obteve 63 pontos; a *falta de motivação do pessoal envolvido na implementação*, 65 pontos; o *deficiente processo de implementação*, 67 pontos e a *falta de tempo*, 68 pontos.

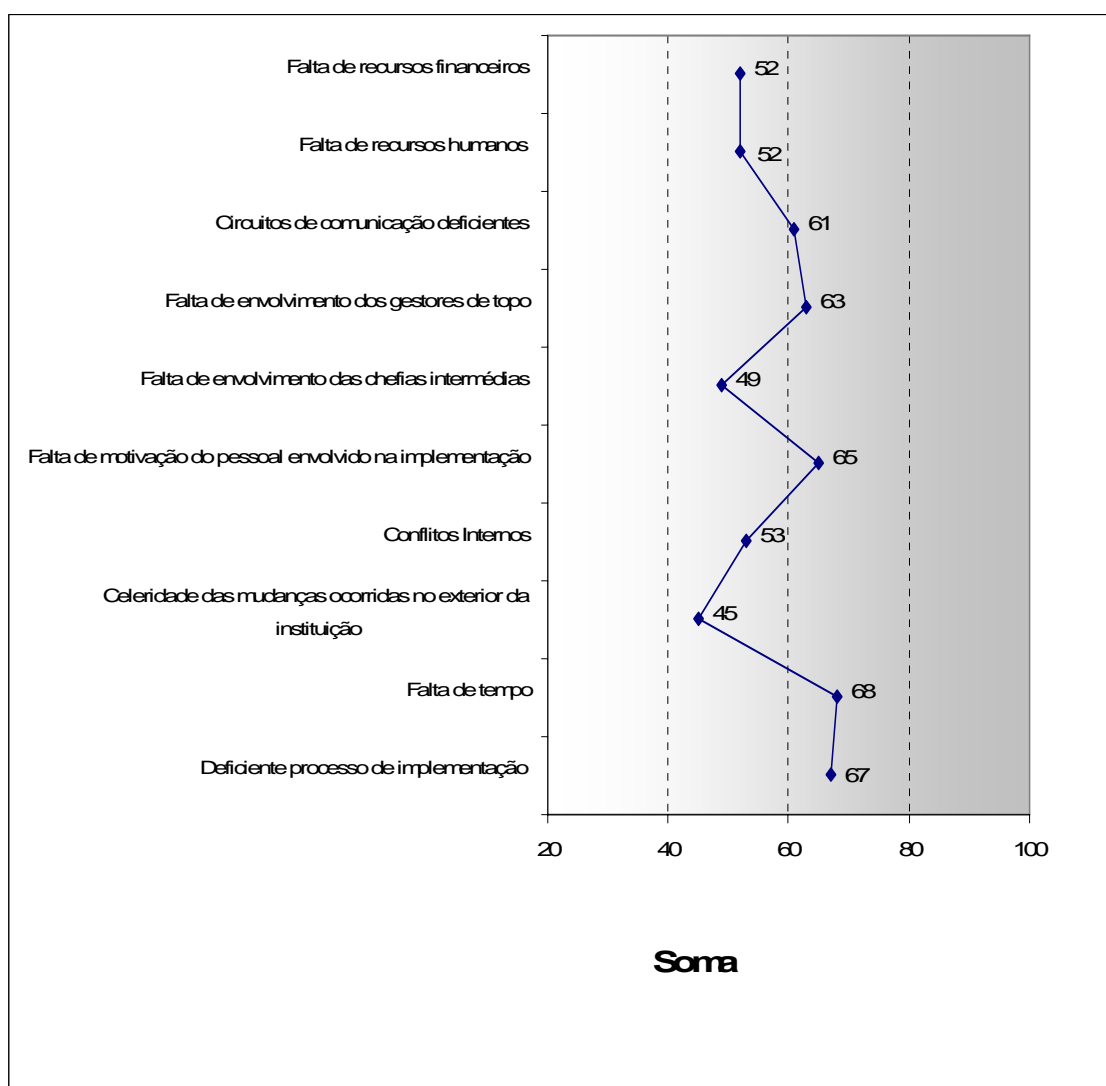


Gráfico 4. 2. 2. 1 – Grau com que diferentes factores dificultam o processo de planificação

4.2.3 Definição de objectivos e de indicadores de desempenho

Como se pode constatar no Quadro 4.2.3.1, 45% dos inquiridos afirmaram que não estão formalmente definidos objectivos de médio/longo prazo para a Universidade, 35% afirmaram que tais objectivos se encontram formalmente definidos e 20% declararam não saber se estão formalmente definidos objectivos de médio/longo prazo para a Universidade. Por outro lado, enquanto metade dos inquiridos afirmaram que estão formalmente definidos objectivos de médio/longo prazo para o seu departamento/unidade funcional, 45% afirmaram que tais objectivos não se encontram definidos e 5% afirmaram desconhecer se estão formalmente definidos objectivos de médio/longo prazo para o seu departamento/unidade funcional. Por sua vez, 55% dos inquiridos afirmaram que, para o serviço a que está afecto o pessoal avaliado, não estão formalmente definidos objectivos de médio/longo prazo e 45% declararam que tais objectivos se encontram formalmente definidos.

Quadro 4.2.3.1 – Existência de objectivos formalmente definidos para o médio/longo prazo

	<i>Na Universidade</i>		<i>Na Unidade Funcional/ Departamento a que o avaliado está afecto</i>		<i>No Serviço a que está afecto o avaliado</i>	
	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%
1.Sim	7	35	10	50	9	45
2.Não	9	45	9	45	11	55
0.Não Sabe	4	20	1	5	0	0
Total	20	100	20	100	20	100
N Válido	20		20		20	
Missing	0		0		0	
Moda	2		1		2	

Em relação à definição de indicadores de desempenho para a verificação de objectivos de médio/longo prazo, como se pode observar no Quadro 4.2.3.2, 72% dos inquiridos declararam que não se encontram definidos, ou não saber se eventualmente se encontram definidos, indicadores para medição do nível de cumprimento dos objectivos de médio e longo prazo da Universidade. Relativamente à unidade funcional/departamento a que pertence o pessoal por si avaliado, 67% dos inquiridos afirmaram que não estão definidos ou não saber se estão definidos indicadores de medição do cumprimento dos objectivos de médio/longo prazo. Por outro lado, 68% dos inquiridos afirmaram não estarem definidos indicadores de medição do cumprimento dos objectivos de médio/longo prazo para o serviço a que pertence o pessoal avaliado.

Quadro 4.2.3.2 – Existência de indicadores para medição do cumprimento dos objectivos de médio/longo prazo

	<i>Da Universidade</i>		<i>Da Unidade Funcional/ Departamento a que o avaliado está afecto</i>		<i>Do Serviço a que o avaliado está afecto</i>	
	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%
1.Sim	2	11	5	28	6	32
2.Parcialmente	3	17	1	6	0	0
3.Não	7	39	11	61	13	68
0.Não Sabe	6	33	1	6	0	0
Subtotal	18	100	18	100	19	100
Não Responde	2	-	2	-	1	-
Total	20	-	20	-	20	-
N Válido	18		18		19	
Missing	2		2		1	
Moda	3		3		3	

No curto prazo, como se observa no Quadro 4.2.3.3, a percentagem de inquiridos que afirmaram estarem formalmente definidos objectivos para a Universidade foi de 50%. Por sua vez, na unidade funcional/departamento e no serviço a que pertence o avaliado, respectivamente 90% e 85% dos inquiridos afirmaram que os objectivos de curto prazo estavam formalmente definidos.

Quadro 4.2.3.3 - Existência de objectivos formalmente definidos para o curto prazo

	<i>Na Universidade</i>		<i>Na Unidade Funcional/ Departamento a que o avaliado está afecto</i>		<i>No Serviço a que o avaliado está afecto</i>	
	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%
1.Sim	10	50	18	90	17	85
2.Não	6	30	2	10	3	15
0.Não Sabe	4	20	0	0	0	0
Total	20	100	20	100	20	100
N Válido	20		20		20	
Missing	0		0		0	
Moda	1		1		1	

Por outro lado, como se observa no Quadro 4.2.3.4, constata-se que 65% dos inquiridos afirmaram não estarem formalmente definidos, ou não saber se estão definidos, indicadores de medição para os objectivos de curto prazo da Universidade. Por sua vez, para o departamento/unidade funcional e para o serviço a que pertence o avaliado essa percentagem foi de, respectivamente, 50% e 47%.

Quadro 4.2.3.4 – Existência de indicadores para medição do cumprimento dos objectivos de curto prazo

	<i>Da Universidade</i>		<i>Da Unidade Funcional/ Departamento a que está afecto o avaliado</i>		<i>Do Serviço a que está afecto o avaliado</i>	
	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%
1.Sim	2	11	5	28	7	37
2.Parcialmente	4	22	4	22	3	16
3.Não	7	39	8	44	9	47
0.Não Sabe	5	28	1	6	0	0
Subtotal	18	100	18	100	19	100
Não Responde	2		1		0	
Não Aplicável	0		1		1	
Subtotal	2		2		1	
Total	20		20		20	
N Válido	18		18		19	
Missing	2		2		1	
Moda	3		3		3	

Dentro de cada unidade funcional/departamento a que se encontra afecto o pessoal avaliado, como se constata no Quadro 4.2.3.5, 37.5% dos inquiridos afirmou existirem

objectivos formalmente definidos em todos os serviços e 25% dos inquiridos afirmaram que os mesmos estavam definidos apenas nos serviços técnicos, administrativos e auxiliares. Para além destes, 25% afirmam que a definição de objectivos de cada serviço apenas abrange alguns serviços técnicos, administrativos e auxiliares e alguns serviços docentes e de investigação. A restrição da definição de objectivos apenas a alguns serviços docentes de investigação ou apenas a alguns serviços técnicos, administrativos e auxiliares acolheu 6.3% das respostas.

Quadro 4.2.3.5 - Definição de objectivos nos diversos serviços do Departamento/Unidade Funcional a que está afecto o pessoal avaliado

	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
1. Sim, em todos os serviços	6	37,5
3. Apenas nos serviços técnicos, administrativos e auxiliares	4	25,0
4. Em alguns serviços técnicos, administrativos e auxiliares e em alguns serviços docentes e de investigação	4	25,0
5. Apenas em alguns serviços docentes e de investigação	1	6,3
6. Apenas em alguns serviços técnicos administrativos e auxiliares	1	6,3
Subtotal	16	100,0
Não Responde	4	
Total	20	
N Válido	16	
<i>Missing</i>	4	
Moda	1	

Por outro lado, como se constata no Quadro 4.2.3.6, metade dos avaliadores de pessoal afecto aos Serviços Centrais da UA afirmaram que os objectivos de cada serviço estão formalmente definidos e outra metade afirmou que tais objectivos apenas estão definidos em alguns serviços.

Quadro 4.2.3.6 – Definição de objectivos nos Serviços Centrais da UA

	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
1. Sim, em todos os serviços	2	50
2. Apenas em alguns serviços	2	50
Sub total	4	100
Não Responde	16	
Total	20	
N Válido	4	
<i>Missing</i>	16	

Ao nível individual, como se pode constatar no Quadro 4.2.3.7, 90% dos inquiridos afirmaram que os objectivos definidos para o pessoal auxiliar envolvem sobretudo tarefas de rotina num grau elevado e muito elevado. Por outro lado, 75.1% e 62.6% dos inquiridos afirmaram que os objectivos definidos para, respectivamente, o pessoal administrativo e técnico profissional envolvem sobretudo tarefas de rotina nos graus anteriormente referidos, enquanto 47.1% afirmaram que o mesmo também se verificava para o pessoal técnico superior e técnico. Relativamente aos dirigentes de nível intermédio e ao pessoal de informática, 66.7% dos inquiridos afirmaram que os objectivos definidos envolviam sobretudo tarefas de rotina num grau baixo e moderado. Nas chefias, não se obtiveram respostas para o grau elevado ou muito elevado e 66.7% dos inquiridos afirmaram existir um grau baixo de definição de objectivos envolvendo sobretudo tarefas de rotina.

Por outro lado, como se observa no Quadro 4.2.3.8, 76.5% dos inquiridos afirmaram definir, num grau elevado e muito elevado, objectivos para o pessoal técnico superior e técnico que envolvem sobretudo aumento de produtividade. No mesmo grau de intensidade, 76%, 70% e 62.6% dos inquiridos afirmaram definir este tipo de objectivos para, respectivamente, o pessoal técnico profissional, o pessoal auxiliar e para o pessoal administrativo. Por sua vez, para os dirigentes e para as chefias, 66.7% dos inquiridos apresentaram idêntica resposta, enquanto 33.3% afirmaram definir objectivos que envolvem sobretudo aumento de produtividade, num grau elevado e muito elevado, para o pessoal de informática.

Quanto aos objectivos que envolvem sobretudo criatividade e inovação, como se observa no Quadro 4.2.3.9, 68.8% dos inquiridos afirmou definir este tipo de objectivos para o pessoal técnico superior e técnico num grau elevado e muito elevado, enquanto 66.7%, 30%, 18% e 12.6% apresentam idêntica resposta para, respectivamente, os dirigentes intermédios e as chefias, o pessoal técnico profissional, o pessoal auxiliar e o pessoal administrativo. Por outro lado, 66.7% dos inquiridos afirmaram definir, num grau moderado, este tipo de objectivos para o pessoal de informática.

A definição de indicadores de medição dos objectivos individuais de desempenho pode ser observada no Quadro 4.2.3.10. Neste quadro, constata-se que 88.2%, 81.3%, 80% e 78.6% dos inquiridos afirmaram ter definido indicadores de medição dos objectivos individuais de desempenho para todos os elementos pertencentes, respectivamente, ao grupo de pessoal técnico e técnico superior, ao grupo de pessoal técnico profissional, ao grupo de pessoal administrativo e ao grupo de pessoal auxiliar. Para o pessoal dirigente, para as chefias e para o pessoal de informática a percentagem de respostas a esta questão atingiu, respectivamente, 37.5%, 42.9% e 50%.

Quadro 4.2.3.7 - Grau com que os objectivos individuais envolvem sobretudo tarefas de rotina, por grupo profissional

	<i>Dirigentes de nível intermédio</i>		<i>Chefias</i>		<i>Pessoal administrativo</i>		<i>Pessoal técnico e técnico superior</i>		<i>Pessoal técnico profissional</i>		<i>Pessoal de informática</i>		<i>Pessoal auxiliar</i>		<i>Pessoal operário</i>		<i>Outro pessoal</i>	
	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
Nenhum	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Baixo	1	33,3	2	66,7	1	6,3	4	23,5	2	12,5	-	-	-	-	-	-	-	-
Moderado	1	33,3	1	33,3	3	18,8	5	29,4	4	25	2	66,7	1	10	-	-	1	100
Elevado	1	33,3	-	-	11	68,8	7	41,2	9	56,3	1	33,3	7	70	-	-	-	-
Muito Elevado	-	-	-	-	1	6,3	1	5,9	1	6,3	-	-	2	20	-	-	-	-
Subtotal	3	100	3	100	16	100	17	100	16	100	3	100	10	100	-	-	1	100
Não Responde	7	-	5	-	2	-	2	-	4	-	9	-	6	-	-	-	8	-
Não Aplicável	10	-	12	-	2	-	1	-	-	-	8	-	4	-	8	-	11	-
Subtotal	17	-	17	-	4	-	3	-	-	-	17	-	10	-	12	-	19	-
Total	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-

Quadro 4.2.3.8 - Grau com que os objectivos individuais envolvem sobretudo aumento de produtividade, por grupo profissional

	<i>Dirigentes de nível intermédio</i>		<i>Chefias</i>		<i>Pessoal administrativo</i>		<i>Pessoal técnico e técnico superior</i>		<i>Pessoal técnico profissional</i>		<i>Pessoal de informática</i>		<i>Pessoal auxiliar</i>		<i>Pessoal operário</i>		<i>Outro pessoal</i>	
	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
Nenhum	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Baixo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moderado	2	67	2	66,7	6	37,5	4	23,5	4	25	2	66,7	3	30	-	-	1	33,3
Elevado	-	-	1	33,3	9	56,3	12	70,6	10	63	1	33,3	5	50	-	-	1	33,3
Muito Elevado	1	33	-	-	1	6,3	1	5,9	2	13			2	20	-	-	1	33,3
Subtotal	3	100	3	100	16	100	17	100	16	100	3	100	10	100	-	-	3	100
Não Responde	7	-	5	-	2	-	2	-	4	-	8	-	7	-	-	-	7	-
Não Aplicável	10	-	12	-	2	-	1	-		-	9	-	3	-	8	-	10	-
Subtotal	17	-	17	-	4	-	3	-	4	-	17	-	10	-	12	-	17	-
Total	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-

Quadro 4.2.3.9 - Grau com que os objectivos individuais envolvem sobretudo criatividade e inovação, por grupo profissional

	<i>Dirigentes de nível intermédio</i>		<i>Chefias</i>		<i>Pessoal administrativo</i>		<i>Pessoal técnico e técnico superior</i>		<i>Pessoal técnico profissional</i>		<i>Pessoal de informática</i>		<i>Pessoal auxiliar</i>		<i>Pessoal operário</i>		<i>Outro pessoal</i>	
	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
Nenhum	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Baixo	-	-	-	-	5	31,3	1	6,3	1	5,9	1	33,3	8	73	-	-	-	-
Moderado	1	33	1	33,3	9	56,3	4	25	11	65	2	66,7	1	9,1	-	-	-	-
Elevado	1	33	2	66,7	1	6,3	10	62,5	3	18	-	-	2	18	-	-	-	-
Muito Elevado	1	33			1	6,3	1	6,3	2	12	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal	3	100	3	100	16	100	16	100	17	100	3	100	11	100	-	-	-	-
Não Responde	7	-	5	-	2	-	3	-	3	-	8	-	6	-	-	-	-	-
Não Aplicável	10	-	12	-	2	-	1	-	-	-	9	-	3	-	8	-	8	-
Subtotal	17	-	17	-	4	-	4	-	3	-	17	-	9	-	12	-	12	-
Total	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-

Quadro 4.2.3.10 - Definição de indicadores de medição dos objectivos individuais de desempenho, por grupo profissional

	<i>Dirigentes de nível intermédio</i>		<i>Chefias</i>		<i>Administrati vos</i>		<i>Técnicos e Técnicos Superiores</i>		<i>Técnico Profissional</i>		<i>Informática</i>		<i>Auxiliares</i>		<i>Operários</i>		<i>Outro</i>	
	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
Não Sabe	1	12,5	1	14,3	1	5	-	-	1	6,3	-	-	-	-	1	33,3	-	-
Sim, para todos	3	37,5	3	42,9	16	80	15	88,2	13	81,3	3	50	11	78,6	-	-	1	50
Sim, para alguns	2	25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Não	2	25	3	42,9	3	15	2	11,8	2	12,5	3	50	3	21,4	2	66,7	1	50
Subtotal	8	100	7	100	20	100	17	100	16	100	6	100	14	100	3	100	2	100
Não Responde	3	-	3	-	-	-	1	-	3	-	6	-	3	-	7	-	9	-
Não Aplicável	9	-	10	-	-	-	2	-	1	-	8	-	3	-	10	-	9	-
Subtotal	12	-	13	-	-	-	3	-	4	-	14	-	6	-	17	-	18	-
Total	20		20		20		20		20		20		20		20		20	

Por sua vez, relativamente ao contributo do efeito esperado resultante da prossecução dos objectivos individuais sobre os objectivos do serviço a que pertence o pessoal avaliado, como se constata no Quadro 4.2.3.11, 75% dos inquiridos afirmou que o mesmo não se encontra definido.

Quadro 4.2.3.11 - Definição formal do contributo do efeito esperado da prossecução dos objectivos individuais sobre os objectivos do serviço a que pertence o pessoal avaliado

	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
1.Sim	2	10
2.Parcialmente	3	15
3.Não	15	75
Total	20	100
Moda	3	

4.2.4 Divulgação dos objectivos, das estratégias e dos resultados alcançados

Como se observa no Quadro 4.2.4.1, 55% dos inquiridos declarou que o grau de divulgação dos objectivos da Universidade a médio/longo prazo era nulo ou baixo. No curto prazo, constata-se que a percentagem de inquiridos que considera que os objectivos da Universidade não têm qualquer grau de divulgação ou têm um grau de divulgação baixo foi de 40% e os que consideram que o seu grau de divulgação é moderado ou elevado foi de 50%, com 35% dos inquiridos a considerarem que tais objectivos têm um grau de divulgação moderado.

Quadro 4.2.4.1- Grau de divulgação dos objectivos da Universidade

	<i>Objectivos de médio/ longo prazo</i>		<i>Objectivos de curto prazo</i>	
	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
0.Não Sabe	2	10	2	10
1.Nenhum	3	15	1	5
2.Baixo	8	40	7	35
3.Moderado	6	30	9	45
4.Elevado	1	5	1	5
Total	20	100	20	100
N Válido	20		20	
<i>Missing</i>	-		-	
Moda	2		3	
Mediana	2		2.5	

Quanto ao grau de divulgação da estratégia da Universidade visando alcançar os objectivos de médio/longo prazo, como se pode observar no Quadro 4.2.4.2, 55% dos inquiridos consideram que o mesmo é nulo ou baixo.

Quadro 4.2.4.2 – Grau de divulgação da estratégia da Universidade visando alcançar os objectivos de médio/longo prazo

		<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
0. Não Sabe		2	10
1. Nenhum		1	5
2. Baixo		10	50
3. Moderado		7	35
Total		20	100
N	Válido	20	
	<i>Missing</i>	-	
Moda		2	
Mediana		2	

Por sua vez, como se observa no Quadro 4.2.4.3, 59% dos inquiridos afirmaram que os objectivos da unidade funcional/departamento/serviço a que está afecto o pessoal avaliado são divulgados através do plano de actividades e da ficha de avaliação de desempenho. Por outro lado, 12%, 24%, 35% e 29% referem que tais objectivos são divulgados, respectivamente, através dos Estatutos da Universidade, em circulares internas ou documentos semelhantes, em reuniões, seminários e outros eventos e na página da instituição na Internet.

Quadro 4.2.4.3 – Formas de divulgação dos objectivos da unidade funcional/departamento/serviço a que pertence o pessoal avaliado

		Nos Estatutos da Universidade		Em circulares ou documentos semelhantes		Nos planos de actividades		Na ficha de avaliação de desempenho		Em reuniões, seminários e outros eventos		Na página da instituição na internet		Outra	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
0. Não		15	88%	13	76%	7	41%	7	41%	11	65%	12	71%	17	100%
1. Sim		2	12%	4	24%	10	59%	10	59%	6	35%	5	29%	0	0%
Subtotal		17	100%	17	100%	17	100%	17	100%	17	100%	17	100%	17	100%
Não Aplicável		3		3		3		3		3		3			
Total		20		20		20		20		20		20		17	
N	Válido	17		17		17		17		17		17		17	
	<i>Missing</i>	3		3		3		3		3		3		0	
Moda		0		0		1		1		0		0		0	

Quanto à divulgação dos resultados alcançados no cumprimento dos objectivos, como se observa no Quadro 4.2.4.4, 73.7%, 63.2% e 60% dos inquiridos afirmam que os resultados alcançados no cumprimento dos objectivos, respectivamente, da Universidade, da unidade funcional/departamento e do serviço a que pertence o avaliado não são divulgados.

Quadro 4.2.4.4 - Divulgação regular dos resultados alcançados no cumprimento dos objectivos

	<i>Da Universidade</i>		<i>Da unidade funcional/departamento a que pertencem os avaliados</i>		<i>Do serviço a que pertencem os avaliados</i>	
	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
0.Não Sabe	2	10,5	-	-	-	-
1.Sim	1	5,3	2	10,5	2	10
2.Parcialmente	2	10,5	5	26,3	6	30
3.Não	14	73,7	12	63,2	12	60
Subtotal	19	100	19	100	20	100
Não responde	1	-	1	-	-	-
Total	20		20		20	
N Válido	19		19		20	
Missing	1		1		-	
Moda	3		3		3	

Por outro lado, como se observa no Quadro 4.2.4.5, 68% dos inquiridos afirmaram que não existe divulgação regular de recomendações tendo em conta os resultados alcançados no cumprimento dos objectivos da Universidade e da unidade funcional/departamento a que pertence o pessoal avaliado e 60% afirmou que, no serviço a que pertencem os avaliados, as mesmas também não são divulgadas.

Quadro 4.2.4.5 – Divulgação regular de recomendações tendo em conta os resultados alcançados no cumprimento dos objectivos

	<i>Da Universidade</i>		<i>Da unidade funcional/departamento a que pertencem os avaliados</i>		<i>Do serviço a que pertencem os avaliados</i>	
	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
0.Não Sabe	3	16	-	-	-	-
1.Sim		-	1	5	1	5
2.Parcialmente	3	16	5	27	7	35
3.Não	13	68	13	68	12	60
Subtotal	19	100	19	100	20	100
Não responde	1	-	1	-	-	-
Total	20		20		20	
N Válido	19		19		20	
Missing	1		1		-	
Moda	3		3		3	

4.2.5 Grau de adequação e coordenação dos objectivos

Como se observa no Quadro 4.2.5.1, 68.8% dos avaliadores dos departamentos/unidades funcionais consideram que existe um grau moderado de adequação dos objectivos do serviço do avaliado aos objectivos do departamento/unidade funcional. Nos serviços centrais da UA houve uma distribuição equitativa de respostas nas categorias *não sabe*, *moderado* e *elevado*, de 33.33%.

Quadro 4.2.5.1- Grau de adequação dos objectivos do serviço a que pertence o avaliado

	<i>Adequação dos objectivos do serviço a que pertence o avaliado aos objectivos do departamento/unidade funcional</i>		<i>Adequação dos objectivos do serviço a que pertence o avaliado aos objectivos dos serviços centrais</i>	
	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
0.Não sabe	-	-	1	33,33
1.Nenhum	-	-	-	-
2.Baixo	1	6,20	-	-
3.Moderado	11	68,80	1	33,33
4.Elevado	4	25,00	1	33,33
Subtotal	16	100,00	3	100,00
Não Responde	4		17	
Total	20		20	
N Válido	16		3	
Missing	4		17	
Moda	3		-	
Mediana	3		3	

Relativamente ao grau de coordenação entre os objectivos dos vários serviços a que está afecto o pessoal avaliado tendo em vista a prossecução dos objectivos do departamento/unidade funcional 76.5% dos inquiridos do departamentos/unidades funcionais consideram-no moderado. Por outro lado, 66.7% dos inquiridos pertencentes aos serviços centrais consideraram que o grau de coordenação entre os objectivos dos vários serviços a que está afecto o pessoal avaliado tendo em vista a prossecução dos objectivos da UA é também moderado.

Quadro 4.2.5.2- Grau de coordenação entre os objectivos dos vários serviços a que pertence o pessoal avaliado

	<i>Coordenação entre objectivos dos vários serviços a que pertence o avaliado tendo em vista a prossecução dos objectivos do departamento/unidade funcional</i>		<i>Coordenação entre objectivos dos vários serviços não docentes tendo em vista a prossecução dos objectivos da UA</i>	
	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%
2. Baixo	2	11,8	-	
3. Moderado	13	76,5	2	66,7
4. Elevado	1	5,9	1	33,3
5. Muito Elevado	1	5,9	-	
Subtotal	17	100	3	100
Não Responde	3		17	
Total	20		20	
N Válido	17		3	
Missing	3		17	
Moda	3		3	
Mediana	3		3	

4.2.6 Definição de actividades e conteúdos funcionais exercidos

Como se pode observar no Quadro 4.2.6.1, 60% dos inquiridos referiram que as actividades do serviço a que pertence o pessoal avaliado estão formalmente definidas, 25% dos inquiridos referiram que as mesmas estão parcialmente definidas e 15% referiram que as mesmas não se encontram definidas.

Quadro 4.2.6.1 - Existência de actividades formalmente definidas para o serviço a que está afecto o pessoal avaliado

	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
1. Sim	12	60
2. Parcialmente	5	25
3. Não	3	15
Total	20	100
N Válido	20	
Missing	-	
Moda	1	

Por outro lado, através do Quadro 4.2.6.2 constata-se que 65% dos inquiridos afirmou que os manuais de procedimentos estão parcialmente elaborados nos serviços a que pertence o pessoal avaliado, 30% dos inquiridos referiu que os mesmos não estavam elaborados e 5% referiram que estavam elaborados manuais de procedimentos nos serviços a que pertence o pessoal avaliado.

Quadro 4.2.6.2 - Existência de manuais de procedimentos nos serviços a que pertence o pessoal avaliado

	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
1. Sim	1	5
2. Parcialmente	13	65
3. Não	6	30
Total	20	100
N Válido	20	
Missing	-	
Moda	2	

Por sua vez, como se pode constatar no Quadro 4.2.6.3, o grau de monitorização da execução das actividades do serviço a que pertence o pessoal avaliado realizada pelos responsáveis máximos do seu departamento/unidade funcional é considerado baixo por 52.6% dos inquiridos, moderado por 26.3% e elevado por 21.1% dos mesmos. Quando exercida pelos responsáveis máximos do serviço a que pertence o pessoal avaliado, 68.4% dos inquiridos considera que o grau de monitorização é moderado, 15.8% consideram-no baixo, 10.5% elevado e 5.3% muito elevado. O grau com que as chefias intermédias monitorizam a execução das actividades do serviço a que pertence o pessoal avaliado é ainda considerado moderado por 84.2% dos inquiridos, elevado por 10.5% e baixo por 5.3% dos mesmos.

Quadro 4.2.6.3 - Grau de monitorização das actividades do serviço a que pertence o pessoal avaliado

	<i>Realizada pelos responsáveis máximos do respectivo departamento/unidade funcional</i>		<i>Realizada pelos responsáveis máximos do respectivo serviço</i>		<i>Realizada pelas chefias intermédias</i>	
	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>	<i>N.º de respostas</i>	<i>%</i>
2.Baixo	10	52,6	3	15,8	1	5,3
3.Moderado	5	26,3	13	68,4	16	84,2
4.Elevado	4	21,1	2	10,5	2	10,5
5.Muito Elevado	-	-	1	5,3	-	
Subtotal	19	100	19	100	19	100
Não Aplicável	-		1			
Não Responde	1		-		1	
Total	20		20		20	
N Válido	19		19		19	
Missing	1		1		1	
Moda	2		3		3	
Mediana	2		3		3	

4.2.7 Capacidade existente para a verificação do cumprimento dos objectivos

Como se pode observar no Quadro 4.2.7.1, tanto ao nível do serviço a que pertence o pessoal avaliado, como ao nível individual, 30% dos inquiridos considera existir uma capacidade baixa de verificação do cumprimento dos objectivos. Por outro lado, 65% dos inquiridos consideraram que a capacidade de verificação do cumprimento dos objectivos do serviço é moderada e 5% consideram-na elevada. Ao nível individual, 55% dos inquiridos consideraram existir uma capacidade moderada de verificação dos objectivos e 15% consideraram-na elevada.

Quadro 4.2.7.1- Capacidade existente para a verificação do cumprimento dos objectivos individuais e do serviço

		<i>Objectivos do Serviço</i>		<i>Objectivos individuais</i>	
		N.º de respostas	%	N.º de respostas	%
2. Baixa		6	30	6	30
3. Moderada		13	65	11	55
4. Elevada		1	5	3	15
Total		20	100	20	100
N	Válido	20		20	
	<i>Missing</i>	-		-	
Moda		3		3	
Mediana		3		3	

No Gráfico 4.2.7.1 são apresentadas, para conjunto dos inquiridos, as somas das pontuações obtidas para cada variável, relativamente ao grau com que as mesmas influenciam a capacidade de verificação do cumprimento dos objectivos da unidade funcional/departamento/serviço a que pertence o pessoal avaliado. No conjunto das respostas apresentadas, dois dos inquiridos consideraram a influência das *alterações rápidas e inesperadas nas actividades a desenvolver e as auditorias externas e os inquéritos a utentes* como *outros factores* com influência sobre a capacidade de verificação do cumprimento dos objectivos da unidade funcional/departamento/serviço a que pertence o pessoal avaliado.

Dado o número de casos objecto de análise e o conjunto de respostas válidas, com um valor mínimo de 1, para a inexistência de qualquer grau de influência sobre a capacidade de verificação do cumprimento dos objectivos da unidade funcional/departamento/serviço a que pertence o pessoal avaliado e um valor máximo de 5, para um grau muito elevado de influência sobre a capacidade referida, tais somas representarão um conjunto finito de valores, com um mínimo de 0, caso todos os inquiridos escolham a opção *não aplicável*, e um máximo de 100 pontos, caso todos seleccionem o valor 5. Neste gráfico observa-se que a variável *Outros* obteve 8 pontos; os *recursos informáticos adequados* obtiveram 45 pontos; os *recursos humanos suficientes*, 55 pontos; as *estruturas de auditoria interna*, 62 pontos; o *empenho das chefias intermédias*, 64 pontos; a *motivação*, 65 pontos; os *circuitos de comunicação adequados*, 67

pontos e o *empenho dos gestores de topo*, 71 pontos na soma do conjunto de valores obtidos nas respostas ao questionário.

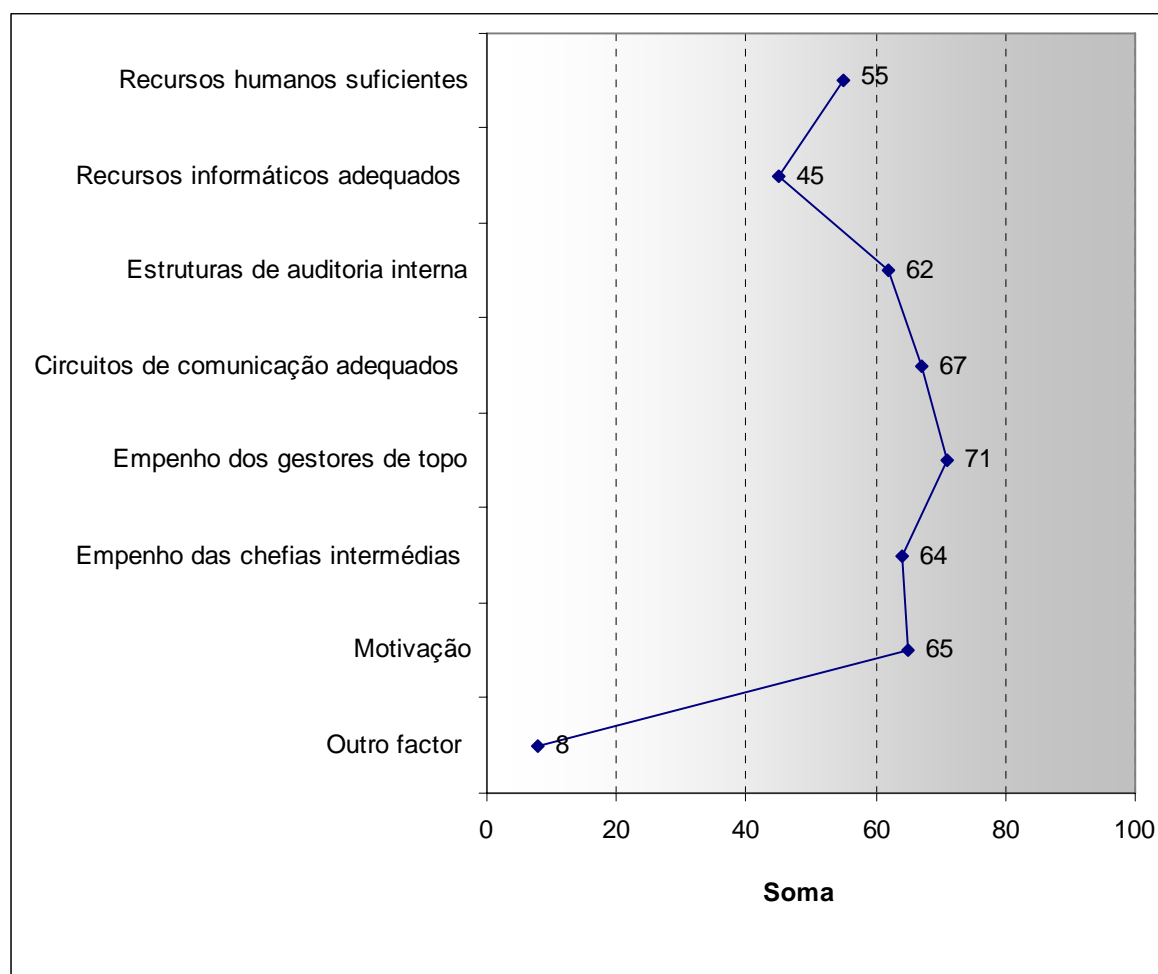


Gráfico 4.2.7.1– Grau com que diversos factores influenciam a capacidade de verificação do cumprimento dos objectivos da unidade funcional/departamento/serviço a que pertence o pessoal avaliado

Por outro lado, no Gráfico 4.2.7.2 são apresentadas, para o conjunto dos inquiridos, as somas das pontuações obtidas para cada variável relativamente ao grau com que as mesmas influenciam a capacidade de verificação do cumprimento dos objectivos individuais. Dado o número de casos objecto de análise e o conjunto de respostas válidas, com um valor mínimo de 1, para a inexistência de qualquer grau de influência sobre a capacidade de verificação do cumprimento dos objectivos individuais e um valor máximo de 5, para um grau muito elevado de influência sobre a capacidade referida, tais somas representarão um conjunto finito de valores com um mínimo de 0, caso todos os inquiridos escolham a opção *não aplicável*, e um máximo de 100 pontos, caso todos seleccionem o valor 5. Na categoria *Outro factor* está incluído o factor *tempo*, considerado por um inquirido como sendo influente na capacidade de verificação de cumprimento destes objectivos. Como se observa no gráfico referido, este factor obteve 5 pontos no conjunto

das respostas. Por sua vez, os factores, *recursos informáticos adequados*, *empenho das chefias intermédias*, *recursos humanos suficientes*, *estruturas de auditoria interna*, *circuitos de comunicação adequados*, *empenho dos gestores de topo* e *motivação* obtiveram, respectivamente, 40, 53, 53, 56, 57, 62, 66 e 67 pontos no conjunto das respostas.

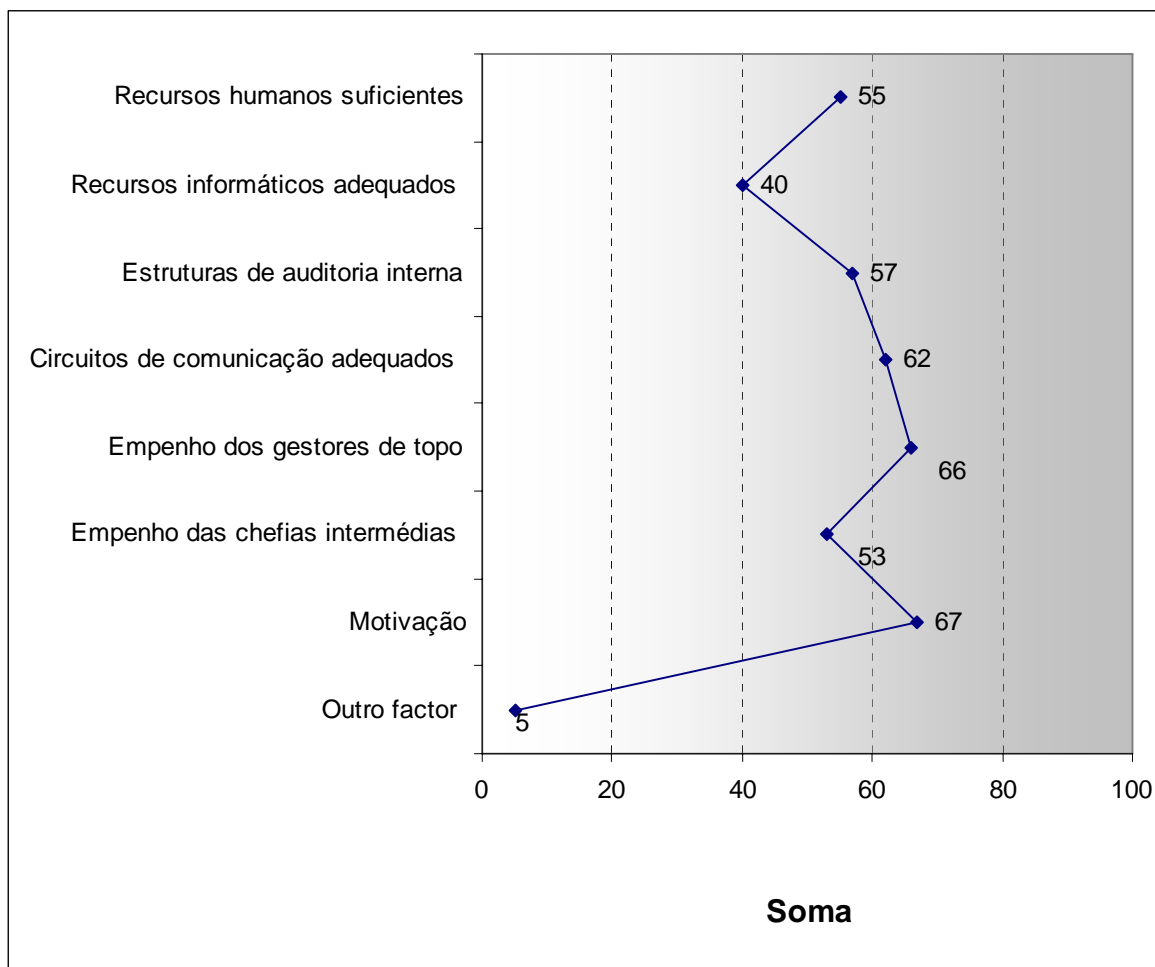


Gráfico 4.2.7.2 - Grau com que diversos factores influenciam a capacidade de verificação do cumprimento dos objectivos individuais

4.2.8 Participação na definição dos objectivos

Como se pode observar no Quadro 4.2.8.1, 55% dos inquiridos referiu que os responsáveis máximos da Universidade tinha uma baixa participação ou nenhuma participação na definição dos objectivos do respectivo departamento/unidade funcional/serviço. Por outro lado, 70% dos inquiridos considerou que os responsáveis máximos dos departamentos/unidades funcionais/serviços têm uma participação elevada e muito elevada na definição desses objectivos, ao mesmo tempo que 44% e 58%, respectivamente, consideram que as chefias intermédias e o pessoal avaliado têm uma participação moderada. Por sua vez, para 74% dos inquiridos, as entidades externas à Universidade não têm qualquer participação nesse processo.

Quadro 4.2.8.1 - Grau de participação na definição dos objectivos do departamento/unidade funcional/serviço do pessoal avaliado

	Dos responsáveis máximos da Universidade		Dos responsáveis máximos do departamento/UF/ serviço		Das chefias intermédias do departamento/UF/ serviço		Do pessoal avaliado		De entidades externas à Universidade	
	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%	N.º de respostas	%
0.Não Sabe	2	10	-	-	-	-	-	-	1	5
1.Nenhum	3	15	1	5	1	6	1	5	14	74
2.Baixo	8	40	3	15	3	16	4	21	4	21
3.Moderado	3	15	2	10	8	44	11	58	-	-
4.Elevado	3	15	11	55	5	28	1	5	-	-
5.Muito Elevado	1	5	3	15	1	6	2	11	-	-
Subtotal	20	100	20	100	18	100	19	100	19	100
Não Aplicável	-	-	-	-	2	-	1	-	1	-
Total	20	-	20	-	20	-	20	-	20	-
N Válido	20		20		18		19		19	
Missing	-		-		2		1		1	
Moda	2		4		3		3		1	
Mediana	2		4		3		3		1	

Por outro lado, como se pode constatar no Quadro 4.2.8.2, metade dos inquiridos referiu que o avaliado tinha um grau de participação moderado na definição dos objectivos individuais, 40% referiu que esse grau de participação era elevado e muito elevado e 10% afirmaram que o mesmo era baixo.

Quadro 4.2.8.2- Grau de participação do avaliado na definição dos objectivos individuais

	N.º de respostas	%
2.Baixo	2	10
3.Moderado	10	50
4.Elevado	7	35
5.Muito Elevado	1	5
Total	20	100
N Válido	20	
Missing	-	
Moda	3	
Mediana	3	

4.2.9 Apoio e reconhecimento na prossecução dos objectivos e actividades

Como se pode constatar no Quadro 4.2.9.2, 50% dos inquiridos considera que o grau de apoio dos responsáveis máximos da Universidade na prossecução dos objectivos do departamento/unidade funcional/serviço a que pertence o pessoal avaliado é baixo ou nulo, 35% considera-o moderado e 15% elevado e muito elevado.

Quadro 4.2.9.1 – Grau de apoio dos responsáveis máximos da Universidade na prossecução dos objectivos do departamento/unidade funcional/serviço a que pertence o pessoal avaliado

	N.º de respostas	%
1.Nenhum	2	10
2.Baixo	8	40
3.Moderado	7	35
4.Elevado	2	10
5.Muito Elevado	1	5
Total	20	100
N Válido	20	
Missing	-	
Moda	2	
Mediana	2.5	

Por outro lado, como se constata no Quadro 4.2.9.2, 55% dos inquiridos referiu também existir baixa ou nenhuma valorização da prossecução dos objectivos do departamento/unidade funcional/serviço a que pertence o pessoal avaliado por parte dos responsáveis máximos da Universidade, 25% afirmaram que esse grau de valorização é moderado e 30% afirmaram que o mesmo é elevado e muito elevado.

Quadro 4.2.9.2 – Grau de valorização atribuída pelos responsáveis máximos da Universidade à prossecução dos objectivos do departamento/unidade funcional/serviço a que pertence o pessoal avaliado

	N.º de respostas	%
1.Nenhum	2	10
2.Baixo	9	45
3.Moderado	5	25
4.Elevado	3	15
5.Muito Elevado	1	5
Total	20	100
N Válido	20	
Missing	-	
Moda	2	
Mediana	2	

4.2.10 Comunicação, processo de decisão, autonomia e iniciativa

Como se pode observar no Quadro 4.2.10.1, 75% dos inquiridos considera que o grau de colaboração existente entre os diversos serviços não docentes da UA é moderado, 15% consideram-no baixo e 5% elevado.

Quadro 4.2.10.1 – Grau de colaboração existente entre os diversos serviços não docentes da Universidade

		N.º de respostas	%
0.Não Sabe		1	5
2.Baixo		3	15
3.Moderado		15	75
4.Elevado		1	5
Total		20	100
N	Válido	20	
	<i>Missing</i>	-	
Moda		3	
Mediana		3	

Por outro lado, como se constata no Quadro 4.2.10.2, 60% dos inquiridos consideram que o sistema de comunicação da Universidade é relativamente precário, com a comunicação de cima para baixo a predominar relativamente à comunicação de baixo para cima; 15% consideram, ou que esse sistema é precário, com uma comunicação vertical de cima para baixo, carregando ordens, ou que o mesmo se encontra facilitado no sentido vertical e horizontal e 5% consideram, ou que o sistema de comunicação é facilitado no sentido vertical, ou que a informação é completamente compartilhada.

Quadro 4.2.10.2 – Sistema de comunicação da Universidade

		N.º de respostas	%
1.Precário, comunicação vertical de cima para baixo, carregando ordens		3	15
2.Relativamente precário, comunicação de cima para baixo predomina relativamente à comunicação de baixo para cima		12	60
3.Fluxo comunicação facilitado no sentido vertical (cima para baixo/baixo para cima)		1	5
4.Fluxo comunicação facilitado no sentido vertical e horizontal		3	15
5.Informação completamente compartilhada		1	5
Total		20	100
N	Válido	20	
	<i>Missing</i>	-	
Moda		2	

Por sua vez, como se constata no Quadro 4.2.10.3, o processo de decisão na Universidade, é definido por 55% dos inquiridos como centralizado na cúpula da organização com pequena delegação em assuntos simples.

Quadro 4.2.10. 3 – Processo de decisão da Universidade

	N.º de respostas	%
1.Centralizado na cúpula da organização	3	15
2.Centralizado na cúpula da organização c/pequena delegação assuntos simples	11	55
3.Consulta de níveis inferiores, permitindo delegação e participação	3	15
4.Totalmente delegado e descentralizado. A cúpula define políticas e controla resultados	3	15
Total	20	100
N Válido	20	
Missing	-	
Moda	2	

Por outro lado, como se observa no Quadro 4.2.10.4, os 55% de inquiridos que definem o processo de decisão da Universidade como centralizado na cúpula da organização com pequena delegação em assuntos simples, caracterizam também o sistema de comunicação da Universidade como relativamente precário, com a comunicação de cima para baixo a predominar relativamente à comunicação de baixo para cima, existindo uma associação forte e directa entre as respostas a estas duas questões.

Quadro 4.2.10.4 – Associação entre a caracterização do sistema de comunicação da Universidade e a definição do processo de decisão da Universidade

Definição do processo de decisão da Universidade							
			Centralizado na cúpula da organização	Centralizado na cúpula da organização c/pequena delegação assuntos simples	Consulta níveis inferiores, permitindo delegação e participação	Totalmente delegado e descentralizado Cúpula define políticas controla resultados	Total
Caracterização do sistema de comunicação da Universidade	Precário, comunicação vertical de cima p/ baixo, carregando ordens	Resp.	3	0	0	0	3
		% do Total	15,0%	,0%	,0%	,0%	15,0%
	Relativamente precário, comunicação cima p/ bx > com bx p/ cima	Resp.	0	11	0	1	12
		% do Total	,0%	55,0%	,0%	5,0%	60,0%
	Fluxo comunicação facilitado no sentido vertical (cima p/bx-bx p/cima)	Resp.	0	0	1	0	1
		% do Total	,0%	,0%	5,0%	,0%	5,0%
	Fluxo comunicação facilitado no sentido vertical e horizontal	Resp.	0	0	2	1	3
		% do Total	,0%	,0%	10,0%	5,0%	15,0%
	Informação completamente compartilhada	Resp.	0	0	0	1	1
		% do Total	,0%	,0%	,0%	5,0%	5,0%
Total		Resp.	3	11	3	3	20
		% do Total	15,0%	55,0%	15,0%	15,0%	100,0%

Cramer's V = 0.850; Approx. Sig. = 0.000; N de Casos Válidos = 20

As formas de decisão mais frequentes, são apresentadas no Gráfico 4.2.10.1. Neste gráfico, para conjunto dos inquiridos, são apresentadas as somas das pontuações obtidas para cada variável relativamente ao grau de frequência com que adoptam as formas de decisões ali representadas. Dado o número de casos objecto de análise e o conjunto de respostas válidas, com um valor mínimo de 1, para a opção *nunca* e um valor máximo de 5, para a opção *com muita frequência*, tais somas representarão um conjunto finito de valores com um mínimo de 0, caso todos os inquiridos escolham a opção *não aplicável*, e um máximo de 100 pontos, caso todos seleccionem a opção 5. Como se pode observar, a opção de *apresentação dos problemas, definindo-o sem estabelecer limites para a tomada de decisão* é a que reúne menor pontuação, com 49 pontos, enquanto a opção de *apresentação dos problemas aos restantes membros do grupo individualmente, recolhendo as respectivas sugestões para posterior decisão* é a que obteve maior pontuação, com 69 pontos obtidos na soma do conjunto das respostas.

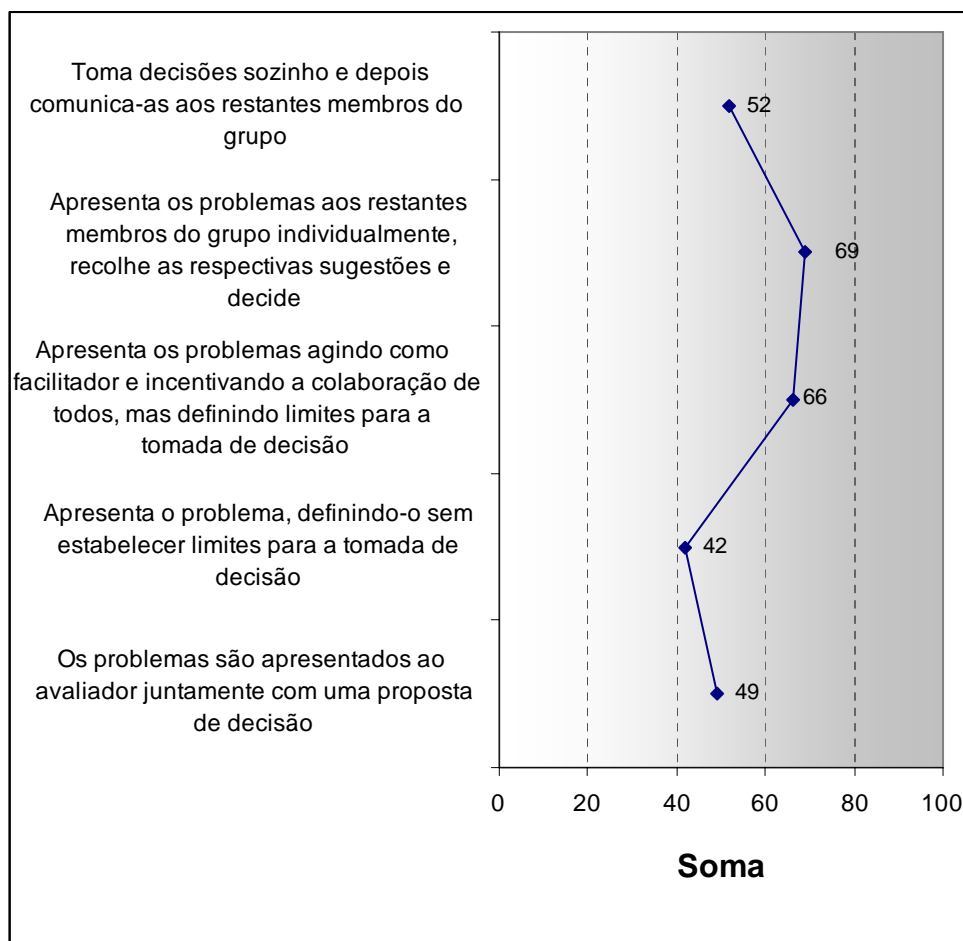


Gráfico 4.2.10.1 – Formas de decisão dos líderes, por grau de frequência

Por sua vez, como se constata no Quadro 4.2.10.5, o grau de frequência com que são apresentadas sugestões de melhoria e mudanças de procedimentos aos avaliadores foi considerado moderado por 55% dos inquiridos, baixo por 20% dos mesmos e elevado por outros 25%.

Quadro 4.2.10.5 – Grau de frequência com que são apresentadas sugestões de melhoria e mudança de procedimentos

	N.º de respostas	%
2.Baixo	4	20
3.Moderado	11	55
4.Elevado	5	25
Total	20	100
N Válido	20	
<i>Missing</i>	-	
Moda	3	

Por outro lado, como se constata no Quadro 4.2.10.6, enquanto metade dos inquiridos afirmou que as sugestões de melhoria ou mudança de procedimentos são aprovadas com um grau de frequência moderado, outra metade referiu que as mesmas são aprovadas com um grau de frequência elevado.

Quadro 4.2.10.6 - Grau de frequência com que as sugestões de melhoria ou mudança de procedimentos são aprovadas

	N.º de respostas	%
3.Moderado	10	50
4.Elevado	10	50
Total	20	100
N Válido	20	
<i>Missing</i>	-	
Moda	-	

Capítulo 5 - Análise dos resultados

5.1 Análise das deliberações em matéria de gestão por objectivos e avaliação por objectivos na Universidade de Aveiro

A análise documental efectuada aos diversos despachos e circulares internas da instituição relativa à implementação do SIADAP na Universidade de Aveiro permite a descrição sobre a forma como evoluiu a aplicação do método de avaliação por objectivos no âmbito do SIADAP na UA, desde 2004 até final de 2006.

Embora, de acordo com o Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004 de 15 de Maio a avaliação por objectivos prevista no SIADAP se devesse aplicar logo em 2004 e os objectivos para o segundo semestre daquele ano tivessem de ser fixados até final de Maio de 2004, na Universidade de Aveiro, a aplicação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP apenas se iniciou em 2005. Contudo, durante o ano de 2004 é possível constatar um trabalho de preparação de todo o processo.

Cerca de um mês após o SIADAP ter sido regulamentado, através do Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio, surge o Despacho Reitoral n.º 17-R/2004, de 25 de Junho (Universidade de Aveiro, 2004a). A Reitora da Universidade, para além de considerar que o novo sistema de avaliação terá importantes implicações ao nível da mudança da cultura de gestão pública, refere desde logo diversos benefícios que poderão estar associados ao mesmo e reconhece também a sua complexidade:

«Trata-se de um sistema relativamente complexo, mas que – se devidamente utilizado – parece possuir em si mesmo virtualidades para promover a cultura da responsabilidade, da exigência, do mérito e da motivação, em moldes a permitir um verdadeiro desenvolvimento pessoal e profissional.»

Fonte: (Universidade de Aveiro, 2004a)

Através deste despacho, a Reitora nomeia uma Comissão de Acompanhamento e Reflexão do processo de Implementação do novo Sistema de Avaliação na UA presidida por um docente e composta, para além deste, pelo Administrador; pelo Director dos Serviços Académicos e Administrativos e por um funcionário com funções de pivot geral no Gabinete de Qualidade, Avaliação e Procedimentos. A dirigente máxima da instituição considerou também que as regras relativas ao novo sistema de avaliação exigiriam uma planificação adequada e uma mudança de paradigma, pelo que atribuiu à nova Comissão competências para analisar implicações, prevenir desajustes e propor medidas e procedimentos harmonizadores conducentes à aplicação do novo sistema de avaliação.

Em Outubro de 2004 foi difundido o documento de divulgação relativo ao processo de planeamento estratégico da Universidade, onde se optou pela solicitação de uma participação activa dos dirigentes de cada unidade orgânica ou funcional na definição dos objectivos específicos das respectivas unidades, através de um processo de reflexão e discussão interna

(Universidade de Aveiro, 2004b). Neste documento foi sublinhada a importância de tradução da missão institucional em objectivos institucionais, bem como a necessidade da definição de objectivos para as diversas unidades orgânicas e funcionais que tivessem em conta os objectivos institucionais e a definição de estratégias e acções que possibilitassem a prossecução desses mesmos objectivos. Não sendo explicitamente referido nesse documento que este processo está associado à implementação do SIADAP, mas antes ao planeamento estratégico da instituição, a revisão da literatura permite concluir que este processo é importante para a implementação da gestão por objectivos prevista no novo sistema de avaliação. Efectivamente, a Lei n.º 10/2004, de 22/03, que institui o SIADAP, sublinha que o mesmo se integra no ciclo anual de gestão de cada instituição, pressupondo a existência de um plano de actividades onde estejam definidos objectivos estratégicos devidamente enquadrados nas orientações definidas pela tutela e nas atribuições de cada serviço, a existência de objectivos definidos para cada unidade e a posterior elaboração de relatórios de actividades. Por outro lado, o planeamento constitui uma das ideias força da gestão por objectivos e o estabelecimento de objectivos organizacionais por áreas chave é fundamental para, a partir dos mesmos, se construir uma estrutura de objectivos que inclua objectivos departamentais e funcionais em todos os níveis da organização, da qual decorrerão os objectivos individuais.

Em Novembro de 2004, a Comissão de Acompanhamento do Processo de Implementação do SIADAP procedeu à divulgação de documentação de apoio ao processo aos funcionários da Universidade de Aveiro através da Circular de 12 de Novembro de 2004 (Universidade de Aveiro, 2004c). Na mesma circular calendarizou as várias etapas relativas ao processo de avaliação para 2005, nos termos da legislação vigente, tendo solicitado que:

- Até final de Novembro de 2004 cada uma das Unidades/Departamentos/Escolas/Serviços definissem os avaliadores no âmbito do SIADAP e os comunicassem à Comissão;
- Até final de 2004 as diversas Unidades/Departamentos/Escolas/ Serviços elaborassem os respectivos Planos de Actividades no âmbito do planeamento estratégico definido pela Reitoria da UA;
- Até final de 2004 os avaliadores definidos pelas diversas Unidades/Departamentos/Escolas/Serviços apresentassem os objectivos definidos para cada avaliado;
- Durante a primeira quinzena de 2005 os objectivos fossem discutidos com os avaliados
- Durante a segunda quinzena de 2005 os Planos de Actividades e os objectivos individuais fossem colocados à consideração da Reitoria.

Em Janeiro de 2005, através da Circular de 20 de Janeiro de 2005, a Comissão elaborou proposta de agregação das diversas Unidades/Departamentos/Escolas/Serviços para efeitos de diferenciação do mérito e excelência tendo-se baseado em dois critérios:

- O número de funcionários a avaliar que, de acordo com a legislação em vigor não deveria ser inferior a 20;
- A afinidade funcional entre unidades em cada agrupamento (este, apenas pontualmente conseguido, de acordo com a Comissão).

De acordo com a proposta apresentada nessa circular (Universidade de Aveiro, 2005a), os 442 funcionários e os 76 avaliadores envolvidos no processo de avaliação de 2005 foram distribuídos por 17 agrupamentos de unidades, das quais apenas 6 representam Unidades/Departamentos/Escolas/Serviços de forma isolada.

Por se tratar de um processo que pressupunha uma nova abordagem da avaliação, a Comissão de Acompanhamento do Processo de Implementação do SIADAP desenvolveu ainda um conjunto de reuniões em que procurou esclarecer dúvidas relativas ao novo sistema de avaliação e fazer um acompanhamento do processo nas diferentes unidades da UA. A 9 de Fevereiro de 2005 reuniu com os avaliadores e com um elemento externo à Universidade para esclarecimento de dúvidas sobre o novo sistema de avaliação e, no início de Março desse ano, realizou reuniões parcelares com grupos restritos de avaliadores afectos a cada uma das unidades, para fazer um levantamento da evolução do processo de implementação do SIADAP.

Durante este período e na sequência da mudança de Governo ocorrida em Fevereiro de 2005 surgiram dúvidas por parte de diversos responsáveis afectos às diversas unidades orgânicas e serviços da UA relativamente à continuidade do SIADAP, pelo que a Comissão de Acompanhamento do Processo de Implementação do SIADAP procurou dissipar tais dúvidas tendo, para o efeito, sublinhado através de Circular de 22 de Abril de 2005, que o processo de avaliação no âmbito do SIADAP continuaria em vigor. Através do último parágrafo desta circular (Universidade de Aveiro, 2005b) é também possível depreender que a fixação dos objectivos individuais ainda não estava concluída em toda a Universidade. Esta situação viria a estender-se por todo o ano de 2005, o que suscitou nova chamada de atenção por parte da Comissão através de Circular de 30 de Junho de 2005 e a que, através de Despacho Reitoral de 27 de Janeiro de 2006, se deliberasse que, em 2005, os avaliados sem objectivos fixados viessem a ser objecto de avaliação apenas nas componentes de atitudes pessoais e competências comportamentais (Universidade de Aveiro, 2005c, 2006b). Contudo, esta não parece ter sido a situação mais frequente na UA, uma vez que, através da Circular emitida a 10 de Janeiro de 2006, o Presidente da Comissão de Acompanhamento do Processo de Implementação do SIADAP refere que «*a generalidade das Unidades procedeu atempadamente à fixação dos seus objectivos para 2005*» estando em condições de realizar a avaliação nos termos do SIADAP. (Universidade de Aveiro (2006a: 1)

O ano de 2006, como se verá de seguida, trouxe novas alterações na organização do processo de avaliação do pessoal abrangido pelo SIADAP na UA. A Comissão de Acompanhamento do Processo de Implementação do SIADAP foi substituída por um Conselho Coordenador de Avaliação, com competências mais alargadas e com uma representatividade maior dos dirigentes das diversas unidades orgânicas que compõem a Universidade. Por outro

lado, em 2006, o SIADAP abrangeu 453 funcionários da Universidade de Aveiro e 39 avaliadores, agrupados em 15 unidades. Verifica-se pois que, em 2006, o número de avaliadores foi significativamente reduzido e passou a restringir-se aos dirigentes dos diversos serviços e unidades orgânicas da UA. A agregação das diversas unidades foi também reorganizada e reduzida (Universidade de Aveiro, 2006c).

A designação pela Reitora da UA dos elementos do Conselho de Coordenação de Avaliação (CCA) ocorreu a 6 de Fevereiro de 2006 (Universidade de Aveiro, 2006g). De acordo com o estipulado pelo Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 15 de Maio, a este Conselho, que deverá funcionar junto do dirigente máximo da Universidade, compete estabelecer as directrizes para a aplicação objectiva e harmónica do sistema de avaliação do desempenho. Esta competência tinha, aliás, sido atribuída pela Reitora da UA à anterior Comissão de Acompanhamento do Processo de Implementação do SIADAP. Ao CCA compete ainda garantir a selectividade do sistema de avaliação, validando as classificações iguais ou superiores a *Muito Bom*, emitir pareceres sobre as reclamações dos avaliados, proceder à avaliação de desempenho no caso de ausência de superior hierárquico e propor a adopção de sistemas específicos de avaliação. Para além da Reitora da UA, como Presidente deste Conselho e da Administradora da UA, que dele fazem parte por inerência, foram designados para o CCA três Presidentes dos Conselhos Directivos dos departamentos e secções autónomas e um dirigente das unidades integradas no Ensino Politécnico, propostos pelos seus pares; dois Directores de Serviço; um funcionário docente e um funcionário não docente. Estes quatro últimos elementos, por opção da Reitora da UA, transitaram da anterior Comissão de Acompanhamento do Processo de Implementação do SIADAP, por forma a tornar o processo de avaliação mais expedito, tirando partido dos conhecimentos e experiência adquiridos na anterior Comissão.

Durante este ano, através do CCA e dando continuidade ao trabalho desenvolvido pela Comissão de Acompanhamento do Processo de Implementação do SIADAP, é também sistematizada a informação de suporte ao sistema de avaliação, contendo conceitos, regras a observar, instruções e exemplificação de objectivos e indicadores (Universidade de Aveiro, 2006d e 2006e). A definição de uma estrutura de objectivos a partir da missão e visão da UA e dos objectivos estratégicos apresentados no Manifesto de Candidatura para 2006-2010 e comunicados através de intervenção proferida pela Reitora da Universidade de Aveiro na sua tomada de posse (Nazaré, 2005 e 2006) continuou por formalizar e os objectivos subjacentes aos Planos de Actividades de cada unidade, bem como os objectivos individuais a acordar com o avaliado continuaram a ser remetidos para cada unidade, sendo os exemplos apresentados referidos pelo CCA como «*meramente indicativos*» (Universidade de Aveiro, 2006e: 3). Por outro lado, as funções e as tarefas de cada funcionário são também identificadas, sem que contudo sejam estabelecidos formalmente perfis para cada função. Durante este ano continuaram a verificar-se dificuldades na implementação do sistema de avaliação. Efectivamente, através da Informação n.º 2/2006, de 24 de Março é possível constatar que a definição de objectivos e indicadores sofreu

novos atrasos e ocorreu sem que tenha sido concluído o processo de avaliação relativo a 2005 (Universidade de Aveiro, 2006f).

5.2 *Análise das respostas da entrevista*

5.2.1 Principais vantagens e desvantagens de um processo de avaliação segundo a perspectiva dos dirigentes de diversos departamentos/serviços da UA

Os dirigentes entrevistados, embora prefiram sublinhar as vantagens inerentes à avaliação de recursos humanos, consideram também a existência de desvantagens associadas às condições e à forma como este processo é implementado.

Ao referirem-se às vantagens do processo de avaliação, os participantes associam-nas:

- À possibilidade de interpretar e utilizar de forma mais racional a informação resultante desse processo, daí revertendo benefícios para a organização e para o avaliado. Tais informações são consideradas benéficas para a organização por fomentarem o uso racional de recursos, auxiliarem a monitorização de processos de trabalho, permitirem definir estratégias e corrigir desvios relativamente ao que se planeou. Os benefícios referidos para o avaliado resultam do aumento do seu conhecimento sobre o respectivo desempenho e sobre o grau de satisfação com que os responsáveis hierárquicos avaliam o seu trabalho.
- À possibilidade de comparar o desempenho observado com o desempenho pretendido;
- À possibilidade da avaliação ser uma ferramenta que permite o aumento da motivação dos recursos humanos.

Ao referirem-se às desvantagens do processo de avaliação, os participantes associam-nas à existência de inconvenientes associados à imposição administrativa de quotas para as classificações mais elevadas, pelos seguintes motivos:

- Pelos inconvenientes decorrentes da mesma ser aplicada em determinadas circunstâncias – agregação de funcionários provenientes de serviços com culturas diferentes apenas para efeitos da sua aplicação, intervenção de órgãos colegiais muito numerosos ou elegibilidade dos responsáveis pela sua aplicação – que provocam dificuldades na implementação da avaliação, um aumento da insatisfação e dos conflitos internos e uma diminuição da motivação e da confiança no processo de avaliação;
- Pelo facto de à mesma estarem associadas penalizações directas ou indirectas de carácter financeiro, daí resultando um aumento da insatisfação e dos conflitos internos e uma diminuição da motivação.

5.2.2 Principais vantagens e desvantagens da avaliação por objectivos prevista no SIADAP, segundo a perspectiva dos dirigentes de diversos departamentos/serviços da UA

Os dirigentes entrevistados, embora refiram as vantagens inerentes à avaliação por objectivos prevista do SIADAP, consideraram também a existência de desvantagens associadas sobretudo às dificuldades de implementação do processo.

Relativamente às vantagens da avaliação por objectivos prevista no SIADAP, os entrevistados destacam:

- O facto deste sistema surgir em substituição de um outro, que se encontrava descredibilizado pela generalização das sobreavaliações;
- O contributo deste método de avaliação para uma maior racionalidade na utilização de recursos tendo em vista a prossecução de determinados fins, na medida em que o mesmo constitui um instrumento que conduz a uma reflexão sobre os serviços, as suas actividades, os contributos individuais e os fins a prosseguir;
- O seu contributo para a criação de referências, quer quanto à estratégia institucional, quer quanto aos resultados a prosseguir, através da construção dos objectivos e respectivos indicadores.

Por outro lado, a maioria das desvantagens da avaliação por objectivos apresentadas pelos entrevistados está directamente associada às dificuldades da sua implementação motivada:

- Pela exigência da mobilização de muitos recursos para a verificação do cumprimento dos objectivos, para a análise da informação que lhe está subjacente ou para a formulação desses mesmos objectivos. Relativamente a esta questão será relevante sublinhar que, exceptuando um dos participantes, a mesma foi referida por todos os entrevistados;
- Pela dificuldade de definição de objectivos em serviços, dada a sua intangibilidade;
- Pela dificuldade acrescida em definir objectivos nos serviços não docentes a partir dos objectivos institucionais e de os ligar aos objectivos individuais, quer seja porque estes serviços não estão directamente associados aos fins principais da Universidade e os avaliados não estão directamente ligados às actividades principais da mesma, quer seja porque, em instituições de grande dimensão, bastante heterogéneas e fortemente hierarquizadas, esse processo se torna bastante moroso e complexo, dado que passa por muitos intervenientes e depende muito das suas iniciativas, ou ainda, porque quando o serviço do avaliado tem uma dimensão muito reduzida é difícil estabelecer essa ligação com significado;

De forma indirecta, as dificuldades na implementação provocam ainda um outro conjunto de desvantagens decorrentes da deficiente implementação da avaliação por objectivos:

- As dificuldades de verificação do cumprimento de objectivos podem levar ao estabelecimento de objectivos pouco importantes, apenas pela maior facilidade na sua verificação;

- A formulação de objectivos pouco claros ou cuja mensurabilidade não seja possível pode criar confusão quanto aos resultados pretendidos, conduzindo a desvios relativamente à estratégia organizacional;
- O sistema de avaliação por objectivos pode-se tornar desajustado, falacioso ou pouco consistente, se os objectivos individuais forem estabelecidos sem que previamente estejam definidos objectivos institucionais e por serviço, enquadrados por uma estratégia;
- O sistema pode ser implementado sem que se garanta previamente alguma comparabilidade dos objectivos e dos níveis de exigência relativamente ao seu cumprimento.

É ainda referido um outro conjunto de desvantagens directamente associadas ao método de avaliação por objectivos:

- A possibilidade de se considerar que o desempenho se limita apenas ao cumprimento dos objectivos estabelecidos individualmente, no âmbito do processo de avaliação;
- A existência de aspectos qualitativos que deverão ser tidos em conta na avaliação levar a que um processo que se limite à avaliação de resultados seja redutor;
- A possibilidade da excessiva ligação da avaliação por objectivos a questões quantitativas e económicas provocar uma descridibilização do processo de avaliação, com repercussões sobre a motivação, dependente de factores mais abrangentes.

5.2.3 Descrição das várias etapas de implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP nos departamentos/serviços da UA

Na Universidade de Aveiro compete à Reitora a definição dos objectivos estratégicos a serem prosseguidos por todas as unidades/serviços de apoio à concretização da missão da Instituição. Por sua vez, a elaboração do Plano e Relatório de Actividades é da competência de cada unidade. A definição dos objectivos individuais, da responsabilidade do avaliador e resultantes de negociação com o avaliado, decorre da elaboração do Plano de Actividades da Unidade e dos objectivos de gestão das unidades formulados pela Reitoria e emanados pelo Conselho de Coordenação da Avaliação.

Das várias entrevistas realizadas aos responsáveis pelos diferentes departamentos, secções autónomas, escolas e serviços da Universidade de Aveiro foi desde logo possível constatar diferentes dinâmicas na implementação da avaliação por objectivos. Por outro lado, apesar da existência de um conjunto de medidas que visaram apoiar a implementação do processo, proporcionando aos diversos responsáveis pela avaliação um conjunto de ferramentas formativas e informativas sobre o novo sistema de avaliação, constatou-se que o processo de construção de objectivos se desenvolveu de forma descentralizada em cada departamento ou serviço, não tendo sido desenvolvido a partir do desdobramento descendente dos objectivos decorrentes da missão e visão institucional para cada serviço/departamento/secção autónoma/escola. Efectivamente, apesar de se ter constatado, ainda que de forma diferenciada,

que os responsáveis pelos diversos serviços e departamentos têm em conta os objectivos preconizados para a Universidade pela sua actual Reitora e tornados públicos através do seu manifesto de candidatura e do seu discurso de tomada de posse, não existe uma declinação formal e sequencial de objectivos a partir dos objectivos institucionais para cada serviço/departamento/secção autónoma/escola, destes para cada um dos serviços a que pertencem os avaliados e, por fim, destes para os objectivos estabelecidos individualmente. Daqui resultou uma lógica de aplicação da avaliação por objectivos com uma ênfase maior nas ligações intra departamento/secção autónoma/escola/serviço do que nas ligações entre os diversos departamentos/secções autónomas/escolas/serviços e destes com as estruturas de níveis hierárquicos superiores.

Das afirmações proferidas pelos dirigentes dos departamentos/secções autónomas/escolas/serviços nas entrevistas foi possível constatar que o processo de avaliação por objectivos se iniciou em 2005 em todas as unidades orgânicas e serviços, à excepção de um, onde este método de avaliação ainda estava por implementar em 2006.

A maioria dos entrevistados refere que, antes da definição dos objectivos individuais, no respectivo serviço/unidade orgânica é elaborado um plano de actividades que define quais os objectivos da unidade orgânica/serviço e, em maior ou menor grau, serve de referência para a formulação dos objectivos individuais. Nos serviços executivos e de apoio à Reitoria foi possível constatar que os objectivos definidos para cada serviço coincidem com os objectivos definidos para o respectivo dirigente e estão associados à existência de planos de actividades.

Apenas um dos entrevistados refere ter realizado um diagnóstico prévio do serviço que dirige, que serviu de base à elaboração do plano de actividades. Esse diagnóstico foi realizado através de uma análise interna das actividades do serviço e dos seus pontos fortes e fracos, tendo para o efeito contado com a participação de elementos internos ao serviço e recorrido à realização de inquéritos que permitissem analisar a forma como o serviço é visto por terceiros.

O processo de definição dos objectivos individuais é quase sempre referido como sendo da iniciativa do dirigente que, após a sua formulação, os propõe e discute com o avaliado. No que respeita a este aspecto, apenas um dos entrevistados afirmou ter negociado os objectivos somente com os funcionários que tiveram mudança de funções, tendo definido, sem negociação, os mesmos objectivos que haviam sido formulados pelo dirigente que o precedeu. Outro entrevistado afirmou ter solicitado aos funcionários que lhe propusessem os respectivos objectivos para posterior discussão, mas não chegou a definir objectivos para o pessoal que avalia.

Em 2005, a maioria dos entrevistados que afirmaram ter definido objectivos individuais referiram que, após a sua negociação com o pessoal objecto de avaliação, os objectivos foram remetidos à Comissão de Acompanhamento e Reflexão do processo de Implementação do novo Sistema de Avaliação na UA. Nenhum entrevistado refere ter tido necessidade de realizar ajustamentos posteriores aos objectivos, quer por recomendação da Comissão/CCA, quer por ter constatado que os mesmos estavam desajustados.

Apenas um dos entrevistados referiu realizar, com regularidade, avaliações intermédias durante o período de avaliação. Para além da avaliação directa, três dos entrevistados referiram que recorreram, ao longo do ano de 2005 e posteriormente, em 2006, a instrumentos auxiliares de avaliação: recolha de sugestões deixadas nos locais definidos para o efeito (E_1), inquéritos (E_5) e o recurso à figura de avaliador intermédio que, não assumindo formalmente as funções de avaliador, fornece informações sobre o avaliado ao dirigente máximo (E_8).

Todos os entrevistados que avaliaram o pessoal do respectivo serviço afirmaram ter comunicado as avaliações de 2005 aos funcionários sob a sua hierarquia no início de 2006. Apenas um dos dirigentes afirmou não ter dado continuidade à definição do processo de avaliação em 2006, devido ao facto do processo de 2005 não ter sido concluído através da homologação das avaliações. Os restantes dirigentes, à excepção de um que não implementou o processo, definiram novos objectivos para 2006, sem que o processo de avaliação de 2005 tivesse sido concluído.

A avaliação individual nem sempre é acompanhada por uma avaliação do serviço a que pertence o avaliado, embora alguns dos entrevistados afirmem elaborar relatórios de actividade dos serviços ou realizar inquéritos a utentes.

Por outro lado, no final de 2006, a homologação das avaliações de 2005 ainda não se havia verificado. Segundo as informações recolhidas junto do Presidente da Comissão de Implementação do SIADAP, tal atraso deve-se ao facto de o processo de harmonização de avaliações com cumprimento das quotas legalmente estabelecidas para as classificações de *Muito Bom* e *Excelente* se ter revelado bastante moroso.

5.2.4 Principais dificuldades com que os responsáveis pelos diversos serviços/ departamentos/ escolas/ secções autónomas se depararam na implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP

Como se descreve anteriormente, os entrevistados associam grande parte das dificuldades na implementação do sistema às desvantagens do mesmo. As principais dificuldades referidas são as seguintes:

- A necessidade de mobilizar muitos recursos para a verificação do cumprimento dos objectivos, para a análise da informação que lhe está subjacente, ou para a formulação desses mesmos objectivos;
- Dificuldade em desdobrar os objectivos a partir da missão da Universidade para os departamentos/secções autónomas/escolas/serviços e destes para os indivíduos, ligando-os uns aos outros, devido a vários factores:
 - A dimensão e heterogeneidade da Universidade e a dimensão desta comparativamente com a reduzida dimensão do serviço a que pertencem os avaliados;
 - Os objectivos associados às actividades principais da Universidade estarem ligados ao médio/longo prazo, enquanto os objectos individuais são estabelecidos

para actividades que não estão directamente ligadas às actividades principais da Universidade e que têm como horizonte temporal o curto prazo;

- A inexistência de objectivos e directrizes de orientação emitidas pelas hierarquias superiores da Universidade;
- Dificuldade em medir os efeitos da prossecução dos objectivos individuais sobre os objectivos do serviço a que pertence o avaliado;
- A intangibilidade associada à prestação de determinados serviços dificulta o estabelecimento de objectivos verificáveis, através de indicadores de medida;
- Dificuldade em criar objectivos com graus homogêneos de dificuldade para funcionários com perfis profissionais semelhantes, dada a diversidade de culturas no interior da organização;
- A existência de uma dupla hierarquia na Universidade: a dos órgãos de gestão que avaliam e a dos docentes/investigadores, que monitorizam e estão mais vocacionados para actividades de docência e investigação;
- A dificuldade em compatibilizar funções de docência e de investigação com as funções administrativas e de gestão, nas quais se enquadra a avaliação por objectivos;
- A excessiva formalização do sistema de avaliação;
- A morosidade de implementação do processo, associada à existência de órgãos de coordenação muito numerosos, de que decorre desmotivação na implementação do processo de avaliação;
- Dificuldade em distinguir objectivos de actividades por parte dos avaliadores.

5.2.5 Articulação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP com o processo de planificação da UA e dos diversos departamentos/secções autónomas/escolas/serviços

Ao descreverem a articulação entre o processo de planificação da UA, o processo de planificação de cada departamento/secção autónoma/escola/serviço e a avaliação por objectivos, oito dos dez entrevistados referiram não existir um plano estratégico da UA formalmente estabelecido, considerando-o necessário para permitir a existência de uma referência e de um enquadramento para o serviço a que pertence o pessoal avaliado. Três dos entrevistados referem contudo que, embora tal plano não exista, o documento de candidatura da actual Reitora permite a existência de algum enquadramento e de algum conhecimento sobre a estratégia da UA.

Dos dez entrevistados, sete elaboram planos de actividades para os departamentos/secções autónomas/escolas/serviços que dirigem e um afirma que esses planos são desenvolvidos pelos serviços a que pertencem os dirigentes por si avaliados. Apenas um dos entrevistados afirmou ter promovido a discussão interna do plano de actividades no respectivo serviço. No conjunto dos entrevistados, a elaboração de planos de actividades tem maior incidência no serviços executivos e de apoio à Reitoria do que nos departamentos/secções autónomas/escolas. Efectivamente, 75% dos responsáveis por serviços entrevistados afirmaram realizar planos de actividades para os serviços que dirigem e 67% dos responsáveis entrevistados

pertencentes a departamentos/secções autónomas/escolas referiram que também o fazem. O único responsável dos serviços que afirmou não realizar plano de actividades para o conjunto dos serviços que avalia, referiu ter apresentado uma carta de missão para os mesmos, que obteve aprovação da Reitora da Universidade. Por outro lado, uma vez que detém responsabilidades na coordenação sobre os serviços executivos ou de administração e gestão, avaliando os respectivos dirigentes, participa indirectamente nos respectivos planos de actividades, que são desenvolvidos de forma descentralizada. Constatou-se ainda que, nos serviços executivos e de apoio à reitoria, todos os responsáveis que afirmaram elaborar planos de actividades declararam existir objectivos e indicadores para os serviços a que pertence o pessoal avaliado no âmbito do SIADAP, que coincidem com os objectivos preconizados para os respectivos dirigentes.

Nos departamentos/secções autónomas/escolas, dos quatro entrevistados que elaboram planos de actividades, três afirmam estabelecer objectivos para os serviços a que pertencem os avaliados e destes, apenas um considera que os mesmos determinam o estabelecimento dos objectivos individuais. Nenhum destes entrevistados afirmou ter estabelecido indicadores para os objectivos dos serviços a que pertencem os avaliados.

O grau de ligação entre os objectivos preconizados no plano de actividades e os objectivos individuais é percebido de forma diferenciada pelos diversos responsáveis:

- E₃, E₄ e E₅, responsáveis por departamentos da UA, afirmam que essa ligação não é muito forte;
- E₁, E₆ e E₈, pertencentes a serviços executivos e de apoio à reitoria e a uma escola da UA, afirmam existir uma ligação moderada e indirecta entre ambos;
- E₇, afirma que essa ligação é forte, uma vez que os objectivos preconizados para os avaliados, dirigentes dos serviços executivos e de apoio à reitoria, coincidem com os objectivos do respectivo serviço;
- E₁₀ não especifica o grau de ligação entre ambos.

Do exposto resulta que, não existindo uma articulação formalmente estabelecida através do processo de planificação entre os níveis hierárquicos mais elevados da Universidade e os diversos departamentos/secções autónomas/escolas/serviços, dentro dos serviços executivos e de apoio à Reitoria parece contudo existir uma articulação maior entre o processo de planificação de cada serviço e os objectivos individuais do pessoal avaliado do que nos departamentos/secções autónomas, sendo que essa articulação se faz mais no sentido descendente. O Presidente da Comissão de implementação do SIADAP refere a este propósito e relativamente ao conjunto da Universidade:

«Um processo que deveria funcionar de cima para baixo na Universidade, acaba por funcionar de baixo para cima e os objectivos individuais acabam por se tornar os objectivos da unidade.»

5.2.6 Forma como é garantida a articulação entre os objectivos dos diversos serviços e os objectivos, missão e visão da UA

O que é descrito nas secções anteriores acaba por ter repercussões ao nível dos mecanismos de garantia de articulação entre os objectivos dos diversos serviços e os objectivos/missão e visão da instituição. Efectivamente, todos os entrevistados, à excepção de E₈ que referiu que essa articulação se faz através do plano de actividades submetido superiormente, afirmaram não existirem mecanismos formalmente definidos que garantam a articulação entre os objectivos dos serviços/departamentos/secções autónomas/escolas que dirigem e a missão e visão da Universidade de Aveiro. Um dos entrevistados (E₉) declarou, contudo, que esses mecanismos são substituídos por mecanismos informais resultantes de discussões internas e com a Reitoria da Universidade. Outros três responsáveis pertencentes aos serviços executivos e de apoio à Reitoria (E₁, E₆ e E₇) afirmaram que, embora esses mecanismos não estejam formalmente definidos, o facto de existir coincidência entre os objectivos fixados para os dirigentes destes serviços e os objectivos do respectivo serviço, a que está associado um plano de actividades submetido superiormente, pressupõe alguma articulação com os objectivos da Universidade.

5.2.7 Forma como é garantida a articulação entre os objectivos individuais e os objectivos dos diversos serviços em cada departamento/secção autónoma/escola/serviço

Os entrevistados referem a existência de mecanismos formais e informais de garantia da articulação dos objectivos individuais com os objectivos do serviço/departamento/secção autónoma/escola que dirigem. Contudo, foi possível verificar diferentes realidades relativamente a este ponto no interior da Universidade:

- E₇ e E₆ referem que, o facto de se fixarem objectivos para os dirigentes dos serviços executivos e de apoio à reitoria coincidentes com os objectivos do próprio serviço constitui, em si mesmo, um mecanismo de ligação dos objectivos individuais aos objectivos de cada serviço, que responsabiliza directamente esses dirigentes pela sua prossecução;
- Alguns responsáveis afirmam que essa articulação é estabelecida formalmente através do plano de actividades existente no serviço/departamento/secção autónoma/escola que dirigem (E₁, E₄, E₅, E₆, E₇, E₈ e E₁₀), mas referem que existem algumas limitações neste processo:
 - E₁ afirma que essa ligação está pouco conseguida, uma vez que a ligação entre indicadores de desempenho individuais e indicadores de desempenho de serviço não é estabelecida de forma directa;
 - E₄ e E₅ afirmam não existir uma ligação forte entre os objectivos individuais e os objectivos do serviço a que pertence o pessoal avaliado;

- E₄ afirma que, apesar da existência de um plano de actividades no seu departamento, a articulação entre objectivos individuais e do serviço é garantida sobretudo informalmente;
- E₈ e E₁₀ afirmam que não estão estabelecidos indicadores para o cumprimento dos objectivos de cada serviço.
- Outros responsáveis afirmam que essa ligação é garantida informalmente (E₂ e E₃). E₂ afirma que são os objectivos individuais que acabam por se tornar objectivos do serviço a que pertence o pessoal avaliado e não o contrário e que para tal contribui o facto de os objectivos do departamento de que é responsável estarem sobretudo ligados ao médio e longo prazo e a actividades de docência e investigação;
- E₉ refere que, por não estarem definidos objectivos individuais nem da unidade, não existem mecanismos formais que garantam essa articulação.

5.2.8 Mudanças ocorridas e expectativas de mudança em resultado da avaliação por objectivos prevista no SIADAP, segundo a perspectiva dos responsáveis pelos diversos serviços/departamentos/secções autónomas/escolas

Ao nível das mudanças ocorridas em virtude da implementação por objectivos prevista no SIADAP, os diversos entrevistados referem o seguinte:

- O novo sistema de avaliação provocou uma análise mais profunda dos serviços sobre si próprios, sobre as suas actividades e sobre os papéis do pessoal avaliado, com reorganização e clarificação de tarefas (E₁, E₂, E₃, E₄, E₅, E₆ e E₉);
- O novo sistema, ao promover a distinção pelo mérito e ao lhe estar associada a possibilidade do fim do emprego para a vida, levou a uma maior responsabilização dos funcionários sobre as suas funções (E₁₀);
- A definição de objectivos nem sempre se traduziu numa mais valia para a Universidade de Aveiro, porque os mesmos traduziram baixos níveis de exigência (E₂);
- O novo sistema de avaliação por objectivos não mudou nada para melhor: a diferenciação pelo mérito não foi naturalmente conseguida mas imposta administrativamente; dadas as dificuldades de implementação, o sistema descredibilizou-se e uma vez que o nível de insatisfação aumentou, não se conseguiu aumentar a motivação das pessoas para a melhoria do desempenho (E₇).

Quanto às expectativas de mudança também existem perspectivas mais optimistas do que outras:

- E₈ e E₁₀ esperam que o actual sistema, uma vez que promove a distinção pelo mérito, contribua para uma maior responsabilização do funcionário público e da ideia deste sobre o seu serviço;
- E₁, E₂, E₄, E₅ e E₉ consideram que apenas ocorrerão mudanças caso se venham a verificar determinadas condições:

- Simplificação da ferramenta de avaliação e menor dependência desta de órgãos colegiais muito numerosos (E_1 e E_2);
 - Diminuição do grau de formalidade do sistema para que o mesmo tenha maior capacidade de acompanhamento da mudança e alterações das estruturas de decisão que impliquem um maior acompanhamento do processo de avaliação pelos responsáveis máximos das instituições (E_4);
 - Venham a verificar-se níveis mais elevados e homogêneos de exigência e rigor, de forma a evitar a descredibilização do sistema (E_5);
 - As dificuldades decorrentes do desdobramento dos objectivos em cascata sejam ultrapassadas e haja o desenvolvimento, em paralelo, de sistemas de avaliação das instituições que permitam a comparabilidade de dados, sem que tal se limite apenas a fins economicistas (E_9).
- Alguns dos entrevistados afirmam não esperar a ocorrência de mudanças para melhor em resultado da implementação do novo sistema:
- Para E_3 o novo sistema falhou pelo que acabará. Considera que, em alternativa, deverão ser desenvolvidos sistemas de gestão de qualidade que permitam o desenvolvimento de padrões de desempenho individuais e perfis de competências;
 - E_6 não espera que venham a ocorrer grandes mudanças ao nível da produtividade dos serviços devido à elevada mobilização de recursos exigida pelo novo sistema ser muito superior ao aumento da motivação decorrente do mesmo, o que leva ao aumento de insatisfação relativamente ao novo processo de avaliação;
 - E_7 refere que a não diferenciação do mérito em resultado do novo sistema, mas antes imposta administrativamente através da definição de quotas para as classificações mais elevadas, o aumento da insatisfação sem aumentos na motivação dos funcionários e as dificuldades de implementação do novo sistema levaram à sua descredibilização, daí decorrendo poucas probabilidades de mudança para melhor.

5.3 Análise das respostas do questionário

5.3.1 Processo de planificação

A análise dos dados recolhidos permite concluir que, na maioria das unidades funcionais/serviços a que está afecto o pessoal avaliado na Universidade de Aveiro, existe um processo formal de planificação regular. Por outro lado, de acordo com o referido pela grande maioria dos avaliadores, esse processo não é regularmente revisto, tendo em conta as mudanças ocorridas no exterior da Universidade.

A falta de tempo, o deficiente processo de implementação, a falta de motivação do pessoal envolvido e a falta de envolvimento dos gestores de topo são os quatro factores que, para os

inquiridos, mais dificultam o processo de planificação. Por outro lado, a falta de equipamentos, a celeridade das mudanças ocorridas no exterior da instituição e a falta de envolvimento das chefias intermédias são os factores que os inquiridos consideram obstruir menos esse processo.

5.3.2 Definição de objectivos e de indicadores de desempenho

Para a maioria dos avaliadores, a definição formal dos objectivos de médio/longo prazo da Universidade não existe ou não é do conhecimento dos mesmos. Ao nível dos departamentos/unidades funcionais e ao nível dos serviços a que pertencem os avaliados, observa-se um aumento na percentagem de inquiridos que afirma que tais objectivos se encontram formalmente definidos, sem que contudo isso passe a ser uma carecterística predominante na Universidade.

Por outro lado, embora se verifique um aumento progressivo na percentagem de inquiridos que afirmam estarem definidos indicadores para a medição do cumprimento dos objectivos de médio/longo prazo das unidades funcionais/departamentos e para a medição do cumprimento dos objectivos de médio/longo prazo dos serviços a que pertence o pessoal avaliado, observa-se também que, quer quando se referem à Universidade, quer quando se referem à unidade funcional/departamento ou ao serviço a que pertence o pessoal por si avaliado, apenas uma minoria afirma que tais indicadores se encontram definidos.

No curto prazo, verificam-se percentagens mais elevadas de inquiridos que afirmam estarem formalmente definidos objectivos para a Universidade e, ao nível da unidade funcional/departamento e do serviço a que pertence o avaliado, constata-se que a grande maioria dos avaliadores afirma que tais objectivos se encontram formalmente definidos. Contudo, ainda que com níveis mais elevados do que os verificados para o médio e longo prazo, também para os objectivos de curto prazo se constata que a definição de indicadores de medição apresenta percentagens bastante inferiores de respostas afirmativas do que as relativas à definição de objectivos. Por outro lado, verifica-se que a existência de indicadores de medição para os objectivos de curto prazo tem maior incidência no serviço a que pertence o pessoal avaliado do que na respectiva unidade funcional/departamento e do que na Universidade.

Apesar das limitações associadas à ausência de definição de indicadores de medida constatadas, dentro de cada unidade funcional/departamento a que se encontra afecto o pessoal avaliado, observa-se que a definição de objectivos de cada serviço tem maior incidência nos serviços técnicos, administrativos e auxiliares, não se encontrando contudo generalizada a todos os serviços.

Ao nível do tipo de objectivos individuais definidos para o pessoal dos diversos grupos profissionais, observa-se que os grupos que apresentam maior percentagem de respostas relativas à existência, num grau elevado e muito elevado, de objectivos que envolvem sobretudo tarefas de rotina, apresentam também percentagens elevadas de respostas de existência, num grau elevado e muito elevado, de objectivos que envolvem sobretudo aumento de produtividade e baixas percentagens de respostas de existência de objectivos estabelecidos que envolvam

sobretudo criatividade e inovação. Esta tendência verifica-se para o pessoal auxiliar, administrativo e técnico profissional. Por sua vez, o grupo de pessoal técnico e técnico superior, sendo aquele onde ocorre maior percentagem de respostas de inquiridos que afirmam definir, num grau elevado e muito elevado, objectivos que envolvem sobretudo aumento de produtividade e criatividade e inovação, é também um dos grupos onde ocorre menor percentagem de respostas, para o mesmo nível de intensidade, de definição de objectivos que envolvam sobretudo tarefas de rotina. Por fim, nos grupos de pessoal dirigente, chefias e pessoal de informática esta distinção não ocorre de forma tão nítida e para o grupo de pessoal operário e outro pessoal não existem respostas que permitam tirar qualquer conclusão.

Por outro lado verifica-se que a definição de indicadores de medição do cumprimento de objectivos de desempenho não se encontra generalizada a todo o pessoal abrangido pelo SIADAP, nem a sua cobertura por grupo profissional é homogénea. Efectivamente, foi no grupo do pessoal técnico e técnico superior, técnico profissional e administrativo que se verificaram percentagens mais elevadas de definição de indicadores de desempenho para todos os seus elementos. No grupo do pessoal de informática e do outro pessoal apenas metade das respostas indicam estarem definidos objectivos para todos os seus elementos. Por fim, os dirigentes de nível intermédio e as chefias são os grupos que apresentam menores percentagens relativas à existência de indicadores de medição dos objectivos individuais definidos para todos os seus elementos.

Observa-se ainda que a maioria dos inquiridos afirmou não estar definido o contributo do efeito esperado resultante da prossecução dos objectivos individuais sobre os objectivos do serviço a que pertence o pessoal avaliado. Este facto é relevante, na medida em que limita a articulação entre objectivos associados ao desempenho individual e objectivos associados ao desempenho organizacional.

5.3.3 Divulgação dos objectivos, das estratégias e dos resultados alcançados

Na análise dos dados recolhidos constata-se que a maioria dos inquiridos declarou existir um maior grau de divulgação dos objectivos de curto prazo da Universidade do que dos seus objectivos de médio e longo prazo. Contudo, tanto num horizonte temporal, como no outro, verificam-se baixas percentagens de inquiridos que afirmam existir um elevado grau de divulgação dos objectivos da Universidade e no médio e longo prazo, a maioria dos inquiridos considera que essa divulgação é nula ou baixa. A maioria dos avaliadores considera também existir um baixo grau de divulgação da estratégia da Universidade visando alcançar os objectivos de médio/longo prazo.

À semelhança do que acontece para os objectivos e estratégias da Universidade, os resultados alcançados no cumprimento dos objectivos da Universidade, da unidade funcional/departamento e do serviço a que pertencem os avaliados têm, segundo a maioria dos avaliadores, baixos níveis de divulgação e não são publicadas com regularidade recomendações

tendo em conta os resultados alcançados no cumprimento dos objectivos da Universidade, da unidade funcional/departamento e do serviço a que pertencem os avaliados.

Os objectivos da unidade funcional/departamento/serviço a que está afecto o pessoal avaliado são sobretudo divulgados através do plano de actividades e da ficha de avaliação de desempenho.

5.3.4 Grau de adequação e coordenação dos objectivos

Através dos dados recolhidos é possível constatar que a maioria dos avaliadores dos departamentos/unidades funcionais consideram que existe um grau moderado de adequação dos objectivos do serviço do avaliado aos objectivos do departamento/unidade funcional. Nos serviços centrais da UA houve uma distribuição equitativa de respostas nas categorias *não sabe*, *moderado* e *elevado*.

Por outro lado, a maioria dos avaliadores considera existir um grau moderado de coordenação entre os objectivos dos vários serviços a que pertence o pessoal avaliado tendo em vista a prossecução dos objectivos do departamento/unidade funcional ou tendo em vista a prossecução dos objectivos da UA.

5.3.5 Definição de actividades e conteúdos funcionais exercidos

Na grande maioria das unidades orgânicas/serviços as actividades encontram-se formalmente definidas. Por outro lado, tais actividades encontram-se estruturadas em manuais de procedimentos que, na maioria das unidades orgânicas/ serviços, se encontram parcialmente elaborados.

A monitorização das actividades não docentes não se encontra centralizada nos responsáveis máximos dos departamentos/unidades funcionais e, embora sem atingir níveis muito elevados, verifica-se um aumento progressivo no grau de monitorização dessas actividades quando a mesma é exercida pelos responsáveis pelo serviço a que pertence o pessoal avaliado e pelas as chefias intermédias.

5.3.6 Capacidade existente para a verificação do cumprimento dos objectivos

Tanto ao nível do serviço a que pertence o pessoal avaliado, como ao nível individual, a maioria dos inquiridos considera existir uma capacidade moderada de verificação do cumprimento dos objectivos.

O empenho dos gestores de topo, a existência de circuitos de comunicação adequados e a motivação são os três factores considerados mais influentes sobre a capacidade de verificação do cumprimento dos objectivos da unidade funcional/departamento/serviço a que pertence o pessoal avaliado. Por outro lado, os recursos informáticos adequados e os recursos humanos suficientes foram considerados os factores com o menor grau de influência sobre a capacidade de verificação do cumprimento dos objectivos da unidade funcional/departamento/serviço a que pertence o pessoal avaliado.

À semelhança da capacidade de verificação dos objectivos das unidades funcionais/departamentos/serviço a que pertence o avaliado, os inquiridos consideram que a motivação, o empenho dos gestores de topo e os circuitos de comunicação adequados são os factores que mais influenciam a capacidade de verificação de cumprimento dos objectivos individuais. Por outro lado, a existência de recursos informáticos adequados, o empenho das chefias intermédias e a existência de recursos humanos suficientes são os factores considerados menos influentes sobre a capacidade de verificação de cumprimento de objectivos individuais.

5.3.7 Participação na definição de objectivos

A maioria dos inquiridos considera que o grau de participação dos responsáveis máximos dos departamentos/unidades funcionais/serviços na definição dos objectivos departamento/unidade funcional/serviço a que pertence o pessoal avaliado é elevada ou muito elevada e é maior do que o dos restantes intervenientes nesse processo. As entidades externas à Universidade são as que têm menor participação na definição dos objectivos dos departamentos/unidades funcionais/serviços, tendo sido referido pela grande maioria dos inquiridos que as mesmas não têm qualquer participação nesse processo. Os responsáveis máximos da Universidade têm também um baixo grau de participação na definição destes objectivos e, tanto as chefias intermédias, como o pessoal avaliado, têm uma participação moderada na definição dos objectivos do departamento/unidade funcional/serviço do pessoal avaliado. Constatase pois que, enquanto a definição de objectivos se centraliza em estruturas intermédias de poder da Universidade, situadas ao nível dos responsáveis pelos departamentos/unidades funcionais e serviços, a monitorização das actividades é exercida sobretudo pelos responsáveis pelo serviço do avaliado e pelas chefias intermédias.

A maioria dos inquiridos referiu ainda existir um grau moderado de participação do avaliado na definição dos objectivos individuais tendo, por outro lado, havido mais inquiridos a referirem uma participação elevada e muito elevada do que uma baixa participação.

5.3.8 Apoio e reconhecimento na prossecução dos objectivos e actividades

A maioria dos inquiridos considera existir um baixo grau de apoio dos responsáveis máximos da Universidade na prossecução dos objectivos do departamento/unidade funcional/serviço a que pertence o pessoal avaliado. Por outro lado, a maioria dos avaliadores referiu também existir baixa ou nenhuma valorização da prossecução dos objectivos do departamento/unidade funcional/serviço a que pertence o pessoal avaliado por parte dos responsáveis máximos da Universidade, o que poderá indiciar baixa motivação na realização dessas actividades e estilos de liderança mais directivos.

5.3.9 Comunicação, processo de decisão, autonomia e iniciativa

A grande maioria dos inquiridos considera existir um grau moderado de colaboração entre os diversos serviços não docentes da UA.

Por outro lado, a maioria dos avaliadores considera também que o sistema de comunicação é relativamente precário, com a comunicação de cima para baixo a predominar relativamente à comunicação de baixo para cima. Por sua vez, o processo de decisão na Universidade é predominantemente definido como centralizado na cúpula da organização com pequena delegação em assuntos simples, existindo uma associação forte e directa entre estas duas variáveis. Estas características evidenciadas pela maioria dos avaliadores, por um lado aproximam a configuração organizacional à da burocracia mecanicista, por outro lado indiciam uma organização pouco participativa e com pouco espaço para a iniciativa e inovação dos grupos situados em níveis hierárquicos inferiores, com estilos de liderança mais autoritários do que consultivos/participativos.

Quanto à forma de decisão adoptada pelos avaliadores, pese embora a colegialidade ser uma característica das instituições do Ensino Superior Público, o conjunto dos inquiridos referiu que o estilo consultivo de apresentação de problemas aos restantes membros do grupo individualmente, recolha das respectivas sugestões e posterior decisão do avaliador é o mais frequente, estando contudo muito próximo do estilo de consulta ao grupo em que o líder, embora definindo limites para a tomada de decisão, age como facilitador e incentiva a colaboração de todos, evitando assim que as suas ideias recebam um peso maior devido à sua posição de poder.

Por fim, constata-se que a maioria dos inquiridos considera que lhes são apresentadas sugestões de melhoria e mudanças de procedimentos com um grau moderado de frequência, não havendo contudo dados que permitam concluir se tais sugestões são aprovadas com uma frequência elevada ou moderada, uma vez que se verificaram idênticas percentagens de respostas nestas categorias.

5.4 Desenvolvimentos do processo de avaliação por objectivos ocorridos na Universidade de Aveiro no final de 2006

Já após a recepção dos questionários e da realização das entrevistas, em reunião realizada a 21 de Dezembro de 2006 foi apresentada a matriz de objectivos para 2007 da UA (Universidade de Aveiro, 2007a). Este documento traduz uma importante mudança no processo de implementação da avaliação por objectivos na Universidade de Aveiro e surge na sequência de um processo de reflexão interna iniciado em Outubro de 2004, altura em que se solicitou a participação activa dos dirigentes de cada unidade orgânica ou funcional na definição dos objectivos específicos das respectivas unidades. Efectivamente, através do documento da matriz de objectivos para 2007, é possível delinear, com clareza, um desdobramento de objectivos a partir dos objectivos estratégicos da instituição, a serem prosseguidos por todas as unidades/serviços de apoio à concretização da sua missão. Tendo sido definidos pela Reitoria três objectivos estratégicos, a serem prosseguidos por todas as unidades/serviços de apoio, foi-lhes atribuída uma ponderação que reflecte as prioridades institucionais. Estes objectivos foram desdobrados em objectivos de gestão das unidades, também da responsabilidade da Reitoria que, em conjunto com o Plano de Actividades de cada Unidade, servem de referência para que o

avaliador proceda à selecção, de entre um conjunto preestabelecido, dos objectivos operacionais, a serem prosseguidos por cada funcionário, bem como dos respectivos indicadores e para que defina as respectivas metas. No documento é ainda assinalado o conjunto de serviços a que são aplicáveis os objectivos apresentados.

Os objectivos estratégicos definidos foram a *satisfação de clientes*, a *redução de custos* e a *inovação e agilização dos processos internos*, com uma ponderação de, respectivamente, 30%, 40% e 30%. Para a prossecução destes objectivos foi definido um conjunto de objectivos de gestão das unidades, como se segue:

- Satisfação de Clientes:
 - o Aumento da pró-actividade;
 - o Maior disponibilidade;
 - o Aumento da eficácia;
 - o Aumento da rapidez de resposta;
 - o Maior flexibilidade;
 - o Aumento da capacidade de reacção;
 - o Melhoria da atitude assertiva;
 - o Aumento da competência;
 - o Aumento no envolvimento de toda a equipa da unidade
- Redução de custos:
 - o Aumento da pró-actividade – acções preventivas/correctivas;
 - o Aumento da eficiência;
 - o Aumento da rapidez de resposta;
 - o Melhor relação custo/benefício;
 - o Melhor gestão e controlo de aquisições;
 - o Controlo de despesas
- Inovação e agilização de processos internos:
 - o Aumento/melhoria da comunicação,
 - o Implementação dos princípios de gestão por processos de qualidade;
 - o Aumento da simplificação;
 - o Envolvimento de toda a equipa da unidade;
 - o Política de incentivos a novas/boas práticas;
 - o Maior adaptabilidade;
 - o Melhor relação custo/benefício;
 - o Aumento da transparência, assentando em critérios objectivos e em regras claras e amplamente divulgadas;
 - o Aumento da pró-actividade;
 - o Promoção de acções de formação internas à unidade;
 - o Maior aposta na transferência de conhecimentos/procedimentos;
 - o Aumento de rapidez de resposta;

- Maior abertura para aceitação de opiniões/sugestões;
- Aumento de competência

Para cada um destes objectivos de gestão da unidade foram definidos um conjunto de objectivos operacionais a serem seleccionados pelo avaliador.

Uma vez que a implementação da avaliação por objectivos é um processo dinâmico em constante evolução, esta nova delineação da estratégia institucional poderá vir a dar um novo impulso à implementação do processo na UA, uma vez que o simplifica, estrutura e agiliza.

Capítulo 6 - Conclusões, limitações e sugestões para futuras pesquisas

6.1 Conclusões

Passados dois anos e meio do início da implementação da avaliação por objectivos prevista no Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho para a Administração Pública, a aplicação deste método de avaliação dá ainda os primeiros passos, num percurso bastante exigente ao nível de mobilização de recursos e de capacidades. Após um período de formação e de definição de orientações internas, que ocorreu no segundo semestre de 2004, a avaliação por objectivos do pessoal não docente, integrada no SIADAP, começou a ser implementada na UA no início de 2005, tendo-se constatado que, durante este ano e durante 2006, o processo de avaliação se desenvolveu com algumas dificuldades e limitações na instituição. No final de 2006 o processo de avaliação de 2005 ainda não se encontrava concluído devido a dificuldades de harmonização das avaliações dentro dos limites legalmente impostos para as classificações mais elevadas. Por outro lado, como se verá de seguida, durante este período, o método de avaliação por objectivos não se implementou de forma integral, uma vez que a articulação entre objectivos institucionais, departamentais, de serviço e os objectivos individuais se realizou de forma limitada e pouco abrangente e a definição de objectivos individuais não se estendeu a todo o pessoal abrangido pelo SIADAP.

Na perspectiva dos dirigentes dos diversos departamentos/secções autónomas/escolas/serviços da UA, a avaliação por objectivos prevista no SIADAP apresenta vantagens e desvantagens. A avaliação por objectivos é considerada vantajosa, por aumentar a credibilidade do processo de avaliação através da diferenciação pelo mérito, ao substituir o método anterior, que se encontrava descredibilizado pela generalização das sobreavaliações; por contribuir para uma maior racionalidade na utilização de recursos tendo em vista a prossecução de determinados fins, em resultado da reflexão que exige sobre os serviços, as suas actividades, os contributos individuais e os resultados a atingir; por contribuir para criar referências, quer quanto à estratégia institucional, quer quanto aos resultados a prosseguir. As desvantagens deste método de avaliação são sobretudo associadas às dificuldades de implementação, onde se destacam a exigência de mobilização de muitos recursos para a construção e verificação dos objectivos e para a análise da informação que lhe está subjacente; a dificuldade em estabelecer objectivos verificáveis em serviços, dada a sua intangibilidade; a dificuldade em definir objectivos individuais a partir do desdobramento dos objectivos institucionais, departamentais e de serviço, devido ao facto do pessoal a avaliar não estar directamente ligado aos fins e actividades principais da Universidade e devido à dimensão da instituição e às várias hierarquias aí existentes, a que se associam órgãos de decisão muito numerosos. Os avaliadores apontam ainda algumas limitações do método de avaliação por objectivos: a possibilidade de o mesmo se tornar desajustado, falacioso e pouco consistente se os objectivos individuais não forem enquadrados nos objectivos do serviço, da instituição e na estratégia organizacional; a possibilidade de se negligenciarem

aspectos qualitativos ligados ao desempenho, que poderão levar à descredibilização do processo de avaliação e a possibilidade de o sistema ser implementado sem que se garanta alguma comparabilidade e homogeneidade nos graus de exigência associados aos objectivos e indicadores.

Pese embora os mesmos estejam referidos nos documentos relativos à candidatura da actual Reitora e no seu discurso de tomada de posse (Nazaré, 2005 e Nazaré, 2006), em 2005 e 2006 a maioria dos dirigentes responsáveis pela avaliação de desempenho afirmam não existirem ou não saber se existem objectivos formalmente definidos para a Universidade de Aveiro no médio e longo prazo e metade refere também não existirem ou não saber se existem objectivos definidos para a UA no curto prazo. Esta realidade acentua-se na definição de indicadores de medição do grau de prossecução dos objectivos da Universidade, onde uma larga maioria de avaliadores referiu que, em 2005 e 2006, os mesmos também não estavam definidos ou desconhecer a sua existência. Ao nível dos departamentos/unidades funcionais e ao nível do serviço a que pertence o pessoal avaliado, com particular incidência nos serviços técnicos, administrativos e auxiliares, a grande maioria dos avaliadores referiu que estavam formalmente definidos objectivos de curto prazo tendo-se contudo constatado que, no médio e longo prazo, é menor o número de avaliadores que afirma que tais objectivos estão definidos. Também aqui se verifica que apenas numa percentagem minoritária de respostas se afirmou que existiam indicadores de desempenho para a medição de objectivos de curto e médio/longo prazo.

Durante este período constatou-se que não existia um plano estratégico da UA, o processo de planificação não se estendia a todas as unidades funcionais/departamentos/serviços a que estava afecto o pessoal avaliado e essa planificação quase nunca teve em conta as mudanças que ocorriam no exterior da Universidade. Por outro lado, segundo a perspectiva dos avaliadores, existiam baixos níveis de divulgação dos objectivos da Universidade, quer estes se referissem ao curto prazo ou ao médio longo prazo, bem como da estratégia da Universidade visando alcançar os objectivos de médio/longo prazo. As fichas de avaliação de desempenho e o plano de actividades foram as formas mais frequentes de divulgação dos objectivos da unidade funcional/departamento/serviço a que pertencia o pessoal avaliado. A grande maioria dos avaliadores afirmou também que não existia divulgação regular dos resultados alcançados no cumprimento dos objectivos da Universidade, do departamento/unidade funcional e do serviço a que pertence o pessoal avaliado e que não eram divulgadas com regularidade recomendações tendo em conta os resultados alcançados no cumprimento dos objectivos.

A definição de objectivos individuais não teve por base uma declinação formal e sequencial de objectivos a partir dos objectivos institucionais para cada serviço/departamento/secção autónoma/escola, destes para cada um dos serviços a que pertenciam os avaliados e, por fim, destes para os objectivos estabelecidos individualmente, não existindo mecanismos formalmente definidos que garantissem a articulação entre os objectivos dos serviços/departamentos/unidades funcionais e os objectivos decorrentes da missão e visão da UA, nem existindo uma definição formal do contributo do efeito esperado da prossecução dos

objectivos individuais sobre os objectivos do serviço a que pertencia o pessoal avaliado na maioria dos departamentos/unidades funcionais/serviços.

Na aplicação da avaliação por objectivos observou-se uma ênfase maior nas ligações intra departamento/secção autónoma/escola/serviço do que nas ligações entre os diversos departamentos/secções autónomas/escolas/serviços e destes com as estruturas de níveis hierárquicos superiores da Universidade. Verificou-se também que o plano de actividades de cada departamento, serviço ou unidade funcional serviu de base para a definição dos objectivos individuais e que as ligações entre os objectivos propostos no plano de actividades e os objectivos individuais, ainda que num grau moderado e indirecto, eram mais acentuadas nos serviços executivos e de apoio à Reitoria, onde em vários serviços se constatou que os objectivos definidos para os seus dirigentes coincidiam com os objectivos do serviço, influenciando indirectamente os objectivos individuais estabelecidos para os restantes funcionários.

Os responsáveis máximos do departamento/unidade funcional/serviço a que pertence o pessoal avaliado têm graus de participação na definição dos objectivos do departamento/unidade funcional/serviço mais elevados do que as chefias intermédias, o pessoal avaliado e os responsáveis máximos da Universidade. Por sua vez, as entidades externas à Universidade têm um grau de participação baixo na definição desses objectivos. Por outro lado, o grau de participação do avaliado na definição dos objectivos do respectivo departamento/unidade funcional/serviço e nos objectivos individuais foi considerado moderado pela maioria dos avaliadores.

Ao nível individual, a definição de indicadores de medição do cumprimento de objectivos não se encontrava generalizada a todo o pessoal abrangido pela avaliação de desempenho prevista no SIADAP, nem a sua cobertura por grupo profissional era homogénea. Foi nos grupos profissionais do pessoal técnico e técnico superior, técnico profissional, administrativo e auxiliar que se constatarem percentagens mais elevadas de definição de indicadores de desempenho para todos os seus elementos. Por outro lado, no grupo profissional do pessoal de informática, nas chefias e nos dirigentes de nível intermédio verificaram-se percentagens menos elevadas de definição de objectivos para todos os seus elementos.

Por grupo profissional, observaram-se diferenças no tipo de objectivos definidos, constatando-se que, nos grupos profissionais com maiores qualificações, como é o caso dos técnicos e técnicos superiores, se verificaram percentagens mais altas de objectivos definidos que envolvem, em graus mais elevados, criatividade e inovação, associados à definição de objectivos que envolvem, em graus mais elevados, aumento de produtividade, enquanto noutros grupos com menores qualificações, como é o caso do pessoal administrativo e auxiliar, se verificaram percentagens mais elevadas de objectivos definidos que envolvem, em grau baixo, criatividade e inovação. Por outro lado, nestes grupos profissionais, observaram-se maiores percentagens de objectivos definidos que envolvem, em graus mais elevados, a realização de tarefas de rotina, a que se associam, em percentagens elevadas, objectivos definidos que envolvem, em graus mais elevados, aumento de produtividade.

A maioria dos avaliadores considerou que existe uma capacidade moderada de verificação do cumprimento dos objectivos individuais e do serviço a que está afecto o pessoal avaliado, referindo a motivação, o empenho dos gestores de topo e a existência de circuitos de comunicação adequados como os factores que mais influenciavam a capacidade de verificação do cumprimento dos objectivos individuais e da unidade funcional/departamento/serviço a que estava afecto o pessoal avaliado.

Para a quase totalidade do pessoal avaliado, as tarefas e funções estão formalmente definidas, não lhes estando contudo associados perfis de competências por grupo profissional. Por outro lado, na maioria dos serviços estão formalmente definidas as actividades e os procedimentos estão parcialmente definidos em manuais.

O grau de monitorização das actividades do serviço a que pertence o pessoal avaliado é mais acentuado quando realizado por chefias intermédias do que quando realizado pelos responsáveis máximos do respectivo serviço e pelos responsáveis máximos do respectivo departamento/unidade funcional, predominando a todos estes níveis um grau moderado de monitorização das actividades, o que indicia alguma autonomia e alguma delegação de responsabilidades.

Contudo, a maioria dos inquiridos considera também que o sistema de comunicação é relativamente precário, com a comunicação de cima para baixo a predominar relativamente à comunicação de baixo para cima e que o processo de decisão na Universidade está centralizado na cúpula da organização com pequena delegação em assuntos simples. O conjunto dos avaliadores referiu ainda que o estilo consultivo de apresentação de problemas aos restantes membros do grupo individualmente, recolha das respectivas sugestões e posterior decisão é o que ocorre com um grau de frequência mais elevado e que existe um baixo grau de apoio e valorização na prossecução dos objectivos do departamento/unidade funcional/serviço a que está afecto o pessoal avaliado. Estas características, evidenciadas pela maioria dos avaliadores, por um lado aproximam a configuração organizacional à burocracia mecanicista e, por outro lado, revelam uma organização pouco participativa e com pouco espaço para a iniciativa e inovação dos grupos situados em níveis hierárquicos inferiores, com estilos de liderança com características que os aproximam mais de estilos autoritários do que de estilos consultivos/participativos.

A partir de 2007 verificou-se uma alteração profunda na implementação do processo de avaliação e a definição dos objectivos individuais passou a estar enquadrada num conjunto de objectivos de gestão de cada unidade, estruturados a partir dos objectivos estratégicos da instituição a serem prosseguidos por todas as unidades/serviços de apoio definidos pela Reitoria.

6.2 Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

O facto da avaliação por objectivos, enquadrada no Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho para a Administração Pública ser um método de avaliação com uma implementação recente na Universidade de Aveiro e em toda a Administração Pública portuguesa fez com que o presente estudo se desenvolvesse num contexto de adaptação da UA a esta nova realidade, a

que se associaram um conjunto de alterações observadas durante a investigação que poderão ainda não estar concluídas, pelo que no futuro poderão surgir novas transformações na forma de implementação deste método de avaliação e na gestão institucional associada ao mesmo.

Por outro lado, o facto de se estar perante um estudo de caso impede desde logo que se façam generalizações a partir das conclusões do presente estudo para o conjunto das instituições do Ensino Superior ou para a Administração Pública.

A dificuldade de acesso directo a determinados dados, como sejam os objectivos e indicadores definidos por cada um dos avaliadores em 2005 e 2006 e os planos de actividades da maioria dos serviços, departamentos ou outras unidades funcionais da UA impediram a realização de uma análise mais aprofundada e que se recorresse à recolha de informações através de fontes de evidência indirectas a partir da perspectiva do avaliador que, dada a limitação temporal a que a investigação está sujeita, não foi possível confrontar com outras fontes recolhidas a partir de outras perspectivas.

A descrição e análise da aplicação da avaliação por objectivos ao pessoal não docente da Universidade de Aveiro poderá pois ter novos desenvolvimentos a partir de investigações realizadas num horizonte temporal mais alargado, que poderão averiguar como a instituição se adaptou a este método de avaliação e quais as mudanças que o mesmo provocou na sua organização e no desempenho do pessoal avaliado. Por outro lado, considera-se também importante a realização de réplicas do presente estudo de forma a averiguar se o processo de implementação e se as dificuldades que lhe estão associadas se verificam também num conjunto mais alargado de instituições do Ensino Superior.

Por fim, a partir das respostas aos questionários houve um conjunto de informações relativas ao processo e formas de decisão, à comunicação e à valorização dos objectivos que apontam para estilos de liderança mais directivos e para uma configuração organizacional que se aproxima da burocracia mecanicista. Através do presente estudo não é contudo possível concluir se esta é uma realidade específica e que se limita às actividades não docentes da Universidade podendo coexistir com outros paradigmas de autoridade decorrentes da diversidade existente no interior deste tipo de instituições, o que poderá ser desenvolvido noutras investigações.

Referências Bibliográficas

- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda., 15 – 96.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K.S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 33-52.
- Amaral, A., Correia, F., Magalhães, A., Rosa, M. J., Santiago, R. e Teixeira, P. (2002). *O Ensino Superior pela Mão da Economia*. Coimbra: Fundação das Universidades Portuguesas.
- Amaral, A., Magalhães, A. (2000). O Conceito de Stakeholder e o Novo Paradigma do Ensino Superior. *Revista Portuguesa de Educação*, 13 (2), 7 – 28.
- Amaral, A., Magalhães, A., Santiago, R. A. (2003). The Rise of Academic Managerialism in Portugal. Em Amaral, A, Meek, V.L. e Larsen, I.M. (eds), *The Higher Education Managerial Revolution?*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 131-153.
- Amaral, A., Rosa, M. J. (2004). *A alteração do relacionamento entre as instituições de ensino superior e o Estado e as suas consequências em termos da qualidade*. Fundação das Universidades Portuguesas.
- Amaral, D. F. (1999). *Curso de Direito Administrativo*. Coimbra: Almedina, 331-358.
- Angus, L. (1994). *Educational organisation: technical/managerial and participative/professional perspectives*. Discourse, 14(2), 30-44.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: the emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 77(3), 98-105.
- Bacal, R. (1999). *Performance Management*. London: McGraw-Hill.
- Banner, D. K., & Gagné, T. E. (1995). *Designing effective organizations: Traditional and transformational views*. Thousand Oaks: Sage.
- Baraňano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Barreto, A. (1996). *Tempo de Mudança*. Lisboa: Relógio D'Água, 51-53.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital – A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bennis, W. G., & Nannus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bergami, C. (1988). *Avaliação do Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo: Atlas, 30-40.
- Bessant, B. (1995). Corporate management and its penetration of the university administration and government. *Australian Universities' Review*, 38(1), 59-62.
- Birnbaum, R. (2000). *Management Fads in Higher Education – Where They Come From, What They Do, Why They Fail*. São Francisco: Jossey – Bass.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.

Bonoma, T. V. (1985). *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process*. Journal of Marketing Research, 23, Maio.

Bovaird, T., & Loffer, E. (2003). *Public Management and Governance*. London: Routledge.

Bruns, W. J., & McKinnon, S. (1992). Performance Evaluation and Managers' Descriptions of Tasks and Activities. Em William J. Bruns, *Performance Measurement Evaluation and Incentives*. Boston: Harvard Business School Press, 17 – 37.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Burns, T., Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.

Cardoso, A. (2003). Gerir a Mudança na Administração Pública. *Dirigir*, Dezembro, 38-44.

Casse, P. (1991). Deciding on change – what and how?. *European Management Journal*, 9, 18-21.

Cervo, A. L. & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia Científica*. São Paulo: Prentice Hall.

Clark, B. R. (1983). The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkeley: University of California Press.

Comissão para a Análise do Modelo de Organização, Governo e Gestão da Universidade (1998). *Estrutura Organizacional da Universidade de Aveiro (Projecto de Reorganização)*, consulta efectuada em www.ua.pt/legua a 14/04/2006.

Conceição, P., Diamantino, F., Heitor, M. e Santos, F. (1998). *Novas Ideias para a Universidade*. Lisboa: IST Press.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. e Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

Dahlsten, F., Styhre, A. e Willander, M. (2005). The unintended Consequences of Management by Objectives: the volume grow target at Volvo Cars. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(7), 529-541.

de Boer, H., & Goedegebuure, L. (1995). Decision-making in higher education: a comparative perspective. *Australian Universities' Review*, 38(1), 41-47.

de Haas, M. (2000). *Strategic Dialogue: In Search of Goal Coherence*. Holanda: Eburon Academic Publishers.

Deegan, A., & Fritz, R. (1975). *MBO Goes to College*. Boulder: University of Colorado Division of Continuing Education.

Deem, R. (1998). New Managerialism and Higher Education: the management of performances and cultures in the universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8(1), 47-70.

Deets, N. R., & Tyler, D. T. (1986). How Xerox improved its performance appraisals. *Personnel Journal*, 65, Abril, 50-52.

DeFee, D. T. (1977). Management by Objectives: When and how does it work?. *Personnel Journal*, 56(1), 37-42.

Denison, E. F. (1962). *The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives before Us*. New York: Committee for Economic Development.

Dipboye, R. L., Pontbriand, R. (1981). Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisal Systems. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 248 – 251.

Direcção Geral do Ensino Superior (2006). Estatísticas do Ensino Superior. Lisboa: MCTES. Consulta efectuada a 16/03/2006 em <http://www.dges.mctes.pt/DGES>.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.

Drucker, P. (1993) *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*. San Francisco: Jossey – Bass.

Dulewicz, V.(1989). Performance appraisal and counselling.Em P. Herriot, *Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal*. John Wiley & Sons, New York, 645-649.

Eurostat (2005). Key Data on Education in Europe 2005. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.

EURYDICE (1980). *The Information Network of Education in Europe, Two Decades of Reform in Higher Education in Europe*. Onwards.

Fitzsimons, P. (2000) *Neoliberalism and social capital: reinventing community*. Paper apresentado na Conferência AEREA, New Orleans.

Gabinete de Informação e Avaliação do Sistema Educativo (2006). *Séries Cronológicas do Sistema Educativo*. Consulta efectuada a 3/03/2006 em <http://www.giase.min-edu.pt/series.asp?auxID=stats>.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

Glueck, W. F. (1982). *Personnel: A Diagnostic Approach*. Plano, Texas: Business Publications, Inc., 368-392.

Harvey, J.(1976). *Managing Colleges and Universities by Objectives*. EUA: Ireland Educational Corporation.

Heller, R., & Hindle, T. (1998). *Essential Manager's Manual*. New York: Dorling Kindersley.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Upper Saddle River, NJ: Simon & Schuster.

Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Hort, L. (1996). *Managing academics' work: Future performance in higher education*. Australian Universities' Review, 39(2), 3-5.

House, R. J., Shane, S. & Herold, D. (1996).Rumors of the death of dispositional theory and research in Organizational Behavior are greatly exaggerated. *Academy of Management Review*, 22 (1), 203-224.

House, R. J.,& Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Buisiness*, 3, 81-98.

House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

Howell, J. M. (1992). *Organization Contexts, Charismatic and Exchange Leadership*. Academy of Leadership Press, KLSP: Transformational Leadership, Working Papers.

Jesuino, J. C., Ávila, P. (1995). Processos de Decisão. Em J. C. Jesuino, *A Comunidade Científica Portuguesa nos Finais do Século XX*, Oeiras: Celta.

Julius, D., Baldrige, V. Pfeffer, J. (1999). Determinants of Administrative Effectiveness: Why some Academic Leaders Are More Influential and Effective than Others. *The Canadian Society for the Study of Higher Education*, Professional File, 19.

Ketele, J. M. & Roegiers, X. (1993). *Metodologia da Recolha de Dados*. Lisboa: Instituto Piaget.

Kirp, D. (2003). *The Corporation of Learning: Nonprofit Education Acquires Lessons from Business*. Conference on Nonprofit Higher Education at Columbia University, 1 e 2 de Maio.

Klenke, K. (1994). Information technologies as drivers of emergent organizational forms: A leadership perspective. Em R. Baskerville, S. Smithson, O. Ngwenyama, and J.I. DeGross (Eds.) *Transforming organizations with information technology*. North Holland: Elsevier Science B. V.

Kondrasuk, J. N. (1981). Studies on MBO Effectiveness. *Academic of Management Review*, 6(3), 419 -430.

Koontz, H. e Wehrich, H. (2004). *Essentials of Management (an International Perspective)* Nova Deli: Mc Graw-Hill, 79 – 81.

Kotter, J. P. (1992). *What leaders really do*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Landy, F. J., Barnes-Farrell, J. e Cleveland, J. N. (1980). Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations: A Follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 65, 355-356.

Larbi, G. (1999). *The New Public Management Approach and Crisis States*. United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD). Discussion Paper No. 112.

Latham, G. e Locke, E. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Locher, A.H. & Teel, K.S. (1977). Performance appraisal - a survey of current practices, *Personnel Journal*, 56(5), 245-257.

Maassen, P., Van Vught, F. (1992). Strategic Planning. *Encyclopedia of Higher Education*, 2 (3), 1483-1493.

Machado, M. L., Farhangmehr, M. e Taylor, J. S. (2004). The Status of Strategic Planning in Portuguese Higher Institutions: Trappings or Substance?, *Higher Education Policy*, 17. International Association of Universities, 383-404.

Magalhães, A. (2004). *A Identidade do Ensino Superior – Política, Conhecimento e Educação numa Época de Transição*. Lisboa: Fundação Callouste Gulbenkian, Fundação para a Ciência e Tecnologia, 64-68.

Meadmore, D., Limerick, B., Thomas, P., & Lucas, H. (1995). Devolving practices: managing the managers. *Journal of Education Policy*, 10(4), 399-411.

Meyer, M. W. & Gupta, V. (1994). The performance paradox. *Research in Organizational Behavior*, 16. Greenwich, CT: JAI Press, 309-369.

Middlehurst, R., Elton, L. (1992). Leadership and management in higher education. *Studies in higher education*, 17(3), 251-264.

Miller, E., Findlay, M. (1996). *Australian Thesaurus of Educational Descriptors*. Melbourne: Australian Council for Educational Research.

Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative & Price Waterhouse Coopers (2005). *Human Resources management strategies to support organizational changes*. Survey for the 44th meeting of the Directors general responsible for Public Administration of the UE member states. Pesquisa efectuada a 10-01-2006 em http://www.dgap.gov.pt/docs_down/download_docs.htm.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2006). *Tertiary Education in Portugal – Background report prepared to support the international assessment of the Portuguese system of tertiary education*. Consulta efectuada a 10-05-2006 em <http://www.mctes.pt>.

Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic Planning. *Long Range Planning*, 27 (3), 12 – 30.

Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M., & Lawler III, E. E. (1989). *Designing performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mosley, H., Holger, F. e Breyer, N. (2001). Management by Objectives. *European Public Employment Services*. Comissão Europeia. WZ Berlin Discussion Paper.

National Institute for Governance (2003). *Public Service Leadership: Emerging Issues – A Report for the Australian Public Service Commission*. Canberra: Australian Public Service Commission.

Nazaré, M. H. (2005). *Intervenção na Tomada de Posse do Reitor Eleito*. Em www.ua.pt/legua.

Nazaré, M. H. (2006). *Consolidar o Presente e Antecipar o Futuro – Candidatura ao Cargo de Reitor (2006 – 2010)*. Em www.ua.pt/legua.

Norris, W. R., & Vecchio, R. P. (1992). Situational leadership theory: A replication. *Group & Organization Management*, 17(3), 331-342.

Observatório da Ciência e Tecnologia, Ministério da Ciência e Tecnologia (2002). *Recursos Humanos em I&D - IPCTN 99*. Consulta efectuada a 15/03/2006 em <http://www.oces.mctes.pt>.

Observatório da Ciência e do Ensino Superior, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2003). *Ciência e Tecnologia – Principais Indicadores Estatísticos*. Consulta efectuada a 25/10/2006 em <http://www.oces.mctes.pt>.

Observatório Nacional da Ciência e do Ensino Superior, Ministério da Ciência e do Ensino Superior, (2004a). *O Sistema de Ensino Superior em Portugal: 1993-2003*. Setembro de 2004. Consulta efectuada em 03/03/2006 em <http://www.oces.mctes.pt>.

Observatório Nacional da Ciência e do Ensino Superior, Ministério da Ciência e do Ensino Superior (2004b). *Evolução da Qualificação do Pessoal Docente no Ensino Superior Universitário Público (1993 – 2003)*. Direcção de Serviços de Estatística e de Indicadores do Observatório da Ciência e do Ensino Superior. Consulta efectuada a 14/03/2006 em <http://www.oces.mctes.pt/?opcao=4&tema=61>.

Observatório Nacional da Ciência e do Ensino Superior, Ministério da Ciência e do Ensino Superior (2004c). *Diplomados (1993-2002)*. Direcção de Serviço de Estatísticas e Indicadores. Consulta efectuada em <http://www.oces.mctes.pt/docs/ficheiros/diplomados19932002.pdf>.

Observatório da Ciência e do Ensino Superior, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2006). *Estatísticas – Ensino Superior - Alunos Inscritos*. Consulta efectuada a 25/10/2006 em <http://www.oces.mctes.pt>.

OCDE (1990). *Financing Higher Education- Current Patterns*, Paris: OCDE.

OCDE (1993). *Private Pay for Public Work: Performance Related Pay for Public Sector Managers*. Paris: OECD Headquarters.

OCDE (1996). *Integrating People Management into Public Service Reform*. Paris: OECD Headquarters.

OCDE (1997a). *Performance Pay Schemes for Public Sector Managers, an evaluation of the impacts*. Paris: OECD Headquarters.

OCDE (1997b). *Benchmarking, Evaluation and Strategic Management in the Public Sector*. Paris: OECD.

OCDE (1997c). *In Search of Results. Performance Management Practices*. Paris: OECD Headquarters. Consulta efectuada a 12-01-2006 em <http://www.oecd.org/dataoecd/18/12/36144694.pdf>.

OCDE (2002a). *Assessing Performance – Oriented HRM Activities in selected OECD Countries. A Review of Ten Years of Modernisation: The HRM Perspective*. Paris: OECD Headquarters. Pesquisa efectuada a 10-01-2006 em [http://appli1.oecd.org/olis/2002doc.nsf/linkto/puma-hrm\(2002\)9](http://appli1.oecd.org/olis/2002doc.nsf/linkto/puma-hrm(2002)9).

OCDE (2002b). *How to Manage Individual Performance - United Kingdom Country Report*. Berlim: OECD-Germany High-Level Symposium, 13-14 Março. Consulta efectuada a 12-01-2006 em [http://appli1.oecd.org/olis/2002doc.nsf/linkto/puma-hrm\(2002\)4](http://appli1.oecd.org/olis/2002doc.nsf/linkto/puma-hrm(2002)4).

OCDE (2002c). *Assessing Performance – Oriented HRM Activities in selected OECD Countries. A Review of Ten Years of Modernisation: The HRM Perspective*. OECD Headquarters, Paris, 7-8 Outubro de 2002.

OCDE (2003). *Performance-Related Pay of Government Employees: assessing across OECD member countries*. Paris: Experts Meeting.

OCDE (2004a). *Trends in human resources management policies in OECD countries – an analysis of the results of the OECD survey on strategic human resources management*. Paris: OECD Headquarters. Pesquisa efectuada a 10-01-2006 em [http://appli1.oecd.org/olis/2004doc.nsf/linkto/gov-pgc-hrm\(2004\)3-final](http://appli1.oecd.org/olis/2004doc.nsf/linkto/gov-pgc-hrm(2004)3-final).

OCDE (2004b). *Education at a Glance – OECD Indicators 2004*.

OCDE (2005). *Paying for performance: Policies for Government Employees*. Policy Brief, Maio. Consulta efectuada a 12 de Janeiro de 2006 em <http://www.oecd.org/dataoecd/13/51/34910926.pdf>.

OCDE (2006). *Education at a Glance – OECD Indicators 2006*. Consulta efectuada a 2/10/2006 em http://www.oecd.org/document/52/0,2340,en_2649_34515_37328564_1_1_1_1,00.html.

Odiorne, G. S. (1965). *Management by Objectives: A System of Management Leadership*. Pitman: New York.

Odiorne, G. S. (1979). *MBO II: A system of managerial leadership for the 80s*. Belmont, CA: Fearon Pitman.

Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. e Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

Portugal (1973). Decreto-Lei 402/73, de 11 de Agosto. Diário da República nº 188, de 11/08/1973, 1ª Série.

Portugal (1980). Decreto Regulamentar n.º 57/80. Diário da República n.º 235, 1ª Série, de 10 de Outubro.

Portugal (1983). Decreto Regulamentar n.º 44-B/83. Diário da República n.º 148, 1ª Série (Sup.), de 30 de Junho.

Portugal (1986). *Lei de Bases do Sistema Educativo - Lei Nº 46/1986*. Diário da República nº 237, de 14/10/1986, 1ª Série.

Portugal (1988). *Lei de Autonomia das Universidades - Lei n.º 108/88*, de 24 de Setembro. Diário da República nº 222, de 24/09/1988, 1ª Série.

Portugal (1990a). Lei n.º 54/90, de 5 de Setembro. Diário da República nº 205, de 5/9/1990, 1ª Série.

Portugal (1992). Lei n.º 20/92, de 14 de Agosto. Diário da República nº 187, de 14/08/1992, 1ª Série.

Portugal (1994). Lei n.º 38/94, de 21 de Novembro. Diário da República nº 269, de 21/11/1994, 1ª Série.

Portugal (1996). Decreto-Lei n.º 170/96, de 19 de Setembro. Diário da República nº 218, de 19/09/1996, 1ª Série.

Portugal (1997a). *Lei de Bases do Sistema Educativo - Lei Nº 115/1997*, de 19 de Setembro. Diário da República nº 217, de 19/09/1997, 1ª Série.

Portugal (1997b). Lei n.º 113/97, de 16 de Setembro. Diário da República nº 214, de 16/09/1997, 1ª Série.

Portugal (2003a). Lei n.º 1/2003, de 6 de Janeiro. Diário da República nº 4, de 6/01/2003, 1ª Série.

Portugal (2003b). Lei n.º 37/2003, de 22 de Agosto. Diário da República nº 193, de 22/08/2003, 1ª Série.

Portugal (2004a). Lei n.º 10/2004, de 22/03. Diário da República n.º 69 I SÉRIE A, 22 de Março de 2004.

Portugal (2004b). Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio. Diário da República n.º 113 Série I – B de 14 de Maio de 2004.

Portugal (2004c). Orientação Técnica n.º 6/DGAP/2004 - Aplicação do Sistema de Avaliação do Desempenho - Situações de aplicabilidade directa e situações especiais. Julho de 2004. http://www.dgap.gov.pt/3rjur/circulares/2004/ot_06_dgap_2004.htm.

Portugal (2005). *Lei de Bases do Sistema Educativo - Lei Nº 49/2005* de 30 de Agosto. Diário da República nº 166, de 30/08/2005, 1ª Série.

- Portugal (2006). Lei 74/2006, de 24 de Março. Diário da República nº 60, de 24/03/2006, Iª Série.
- Portugal, Universidade de Aveiro (1989). Estatutos da Universidade de Aveiro - Despacho Normativo n.º 52/89. Diário da República n.º 140, I Série, 21 de Junho de 1989.
- Portugal, Universidade de Aveiro (1995). Estatutos da Universidade de Aveiro - Despacho Normativo n.º 10/95. Diário da República n.º 47, I Série - B, 24 de Fevereiro de 1995.
- Portugal, Universidade de Aveiro (1997). Estatutos da Universidade de Aveiro - Despacho Normativo n.º 51/97. Diário da República n.º 192, I Série - B, 21 de Agosto de 1997.
- Reis, E., Melo, P., Andrade, R., Calapez, T. (2001). *Estatística Aplicada*, 2. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rost, J., & Smith, A. (1992). Leadership: A postindustrial approach. *European Management Journal*, 10 (2), 274-297.
- Santiago, R., & Carvalho, T. (2004). Effects of Managerialism on the Perceptions of Higher Education in Portugal. *Higher Education Policy*, 17, 427-444.
- Schein, E.A. (1996). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shamir, B., R.J. House, and M.B. Arthur (1993) The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Sherwood, P., & Page, W. (1976). MBO and Public Management. *Public Administration Review*, 36, 5-12.
- Simão, J. V., Santos, S. M. e Costa, A. A. (2002). *Ensino Superior: uma visão para a próxima década*. Lisboa: Gradiva.
- Solomon, R., & Solomon, J. (1993). *Up the university: Re-creating higher education in America*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Solow, M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70 (1), 65-94.
- Stogdill, R. N. (1948). *Personal factors associated with leadership: a survey of the literature*. Journal of Psychology, 25: 35-71.
- Stogdill, R. N. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of the literature*. Nova Iorque: Free Press.
- Tabladini, A., Capitani, G. & Gatti, R. (2003, Dezembro). *Technology in Human Resource Management in European Public Administrations*. Roma: 41st Meeting of the European Directors-General responsible for public administration.
- Tavares, M. M. (2004). *Estratégia e Gestão por Objectivos*. Lisboa: Universidade Lusíada, 209 – 234.
- Trice, H. M. e Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Triviños, A. N. S. (1995). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo. Atlas.
- Universidade de Aveiro (2004a). Despacho Reitoral n.º 17-R/2004, de 25 de Junho. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 21-01-2007).

Universidade de Aveiro (2004b). Documento Estratégico – Carta às Unidades Orgânicas. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 21-01-2007).

Universidade de Aveiro (2004c). Circular de 12 de Novembro de 2004. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 21-01-2007).

Universidade de Aveiro (2005a). Circular de 20 de Janeiro de 2005. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 21-01-2007).

Universidade de Aveiro (2005b). Circular de 22 de Abril de 2005. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 21-01-2007).

Universidade de Aveiro (2005c). Circular de 30 de Junho de 2005. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 21-01-2007).

Universidade de Aveiro (2006a). Circular n.º 1/2006, de 10 de Janeiro. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 21-01-2007).

Universidade de Aveiro (2006b). Despacho Reitoral de 27 de Janeiro de 2006. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 21-01-2007).

Universidade de Aveiro (2006c). Processo de Avaliação de Desempenho - Orientações aos Avaliadores de 2006. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 21-01-2006).

Universidade de Aveiro (2006d). Processo de Avaliação de Desempenho – Documento de Apoio. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 21-01-2007).

Universidade de Aveiro (2006e). Processo de Avaliação de Desempenho – Documento de Apoio, Exemplos. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 21-01-2007).

Universidade de Aveiro (2006f). Informação n.º 2/2006, de 24 de Março. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 21-01-2007).

Universidade de Aveiro (2006g). Despacho n.º 3-R/2006, de 6 de Fevereiro. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 21-01-2007).

Universidade de Aveiro (2007a). Definição de Objectivos - Apresentação da Matriz de Objectivos para 2007. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 10-02-2007).

Universidade de Aveiro (2007b). Definição de Objectivos - Apresentação da Matriz de Objectivos para 2007. <http://legua.ua.pt/textoslegua/conhecimento/pessoal>. (Consulta efectuada em 10-02-2007).

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.

Yeatman, A. (1993). Corporate managerialism and the shift from the welfare to the competitive state. *Discourse*, 13(2), 3-9.

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research – Design and Methods*. Applied social research methods series, 5. Sage Publications Inc. USA.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.

Bibliografia

Altbach, P. G. (1994). Problems and possibilities: the American academic profession. Em P. G. Altbach, R. Berdahl, & P. Gumpert (Eds.), *Higher education in American society*. Buffalo, NY: Prometheus Publishers, 1-15.

Ball, S. J. (1990). Management as moral technology. Em S. J. Ball (Ed.), *Foucault and education*, London: Routledge.

Ball, S. J. (1994). *Education reform: a critical and post-structural approach*. Buckingham and Philadelphia: Open University Press.

Bannister, B. D., & Balkin, D. B. (1990). Performance evaluation and compensation feedback messages: an integrated model. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 97-111.

Bass, B. M. (1996). The ethics of transformational leadership. Consulta realizada a 25/04/2005 no site www.academy.umd.edu/.

Campbell, J. P. (1970). *Managing Behavior Performance and Effectiveness*. McGraw-Hill.

Cooper, W. (1981). Ubiquitous Halo. *Psychological Bulletin*, 90, 218-244.

D.S. Administração e Função Pública / D. S. de Assuntos de Justiça (2004). *Manual Prático de Avaliação do Desempenho*. Imprensa Oficial de Macau.

Fitzsimons, P. (1995). The management of tertiary educational institutions in New Zealand. *Journal of Education Policy*, 10(2), 173-187.

Gellert, C. (1993). Structures and Functional Differentiation-remarks on Changing Paradigms of Tertiary Education in Europe. Em C. Gellert (Ed.) *Higher Education in Europe*. Londres: Jessica Kingsley Publishers, 237-248

Krein, T. J. (1990). Performance reviews that rate an "A". *Personnel Journal*, 67, Maio, 38-40.

Lawton, S. (1992). Why restructure?: an international survey of the roots of reform. *Journal of Education Policy*, 7(2), 139-154.

Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New Hampshire: Ayer.

Mintzberg, H. (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Portugal (1980). Decreto-Lei nº 101/80. *Diário da República* n.º 106, 1ª Série, de 08 de Maio.

Portugal (1990). Decreto-Lei nº 139-A/90. *Diário da República* n.º 98, 1ª Série, de 28 de Abril.

Portugal (1991). Decreto-Lei nº 437/91. *Diário da República* n.º 257, 1ª Série-A, de 08 de Novembro.

Portugal (1993a). Decreto-Lei nº 265/93. *Diário da República* n.º 178, 1ª Série-A, de 31 de Julho.

Portugal (1993b). Lei n.º 71/93, de 26 de Novembro. *Diário da República* nº 277, de 26/11/1993, 1ª Série.

Portugal (1998a). Decreto Regulamentar nº 11/98. *Diário da República* n.º 112, 1ª Série-B, de 15 de Maio.

- Portugal (1998b). Decreto-Lei 40-A/98. Diário da República n.º 49, 1ª Série, de 27 de Fevereiro.
- Portugal (1998c). Decreto-Lei nº 412/98. Diário da República n.º 300, 1ª Série-A, de 30 de Dezembro.
- Portugal (1999a). Decreto-Lei 236/99. Diário da República n.º 146, 1ª Série de 25 de Junho.
- Portugal (1999b). Decreto-Lei nº 312/99. Diário da República n.º 185, 1ª Série-A, de 10 de Agosto.
- Portugal (1999c). Decreto-Lei nº 511/99. Diário da República n.º 274, 1ª Série-A, de 24 de Novembro.
- Portugal (1999d). Decreto-Lei nº 564/99. Diário da República n.º 295, 1ª Série-A, de 21 de Dezembro.
- Portugal (2000a). Decreto-Lei nº 275-A/2000. Diário da República n.º 259, 1ª Série-A, de 9 de Novembro.
- Portugal (2000b). Lei 25/2000. Diário da República n.º 194, 1ª Série-A de 23 de Agosto.
- Portugal (2001). Decreto-Lei nº 290-A/2001. Diário da República n.º 267, 1ª Série-A, de 17 de Novembro.
- Portugal (2003c). Decreto-Lei 197-A/2003. Diário da República n.º 200, 1ª Série-A, de 30 de Agosto.
- Portugal (2003d). Portaria nº 881/2003. Diário da República n.º 192, 1ª Série-B, de 21 de Agosto.
- Rau, E. (1993). Inertia and Resistance to Change of the Humboldtian University. Em C. Gellert (Ed.) Higher Education in Europe. Londres: Jessica Kingsley Publishers.
- Rowe, K. H. (1970). An Appraisal on Appraisal. Journal of management Studies. 1, 1 – 25.
- Ruivo, B. (1995). Evolução Institucional e Organizativa do Ensino Superior em Portugal, em Gago, J. M. (coord.), Prospectiva do Ensino Superior em Portugal. Lisboa: Departamento de Programação e Gestão Financeira do Ministério da Educação.
- Treuren, G. (1996). The changing state-university relationship: State involvement in academic industrial relations since the Murray Report. Australian Universities' Review, 39(1), 51-58.

Endereços da Internet consultados

<http://changingminds.org/disciplines/leadership/leadership.htm>

<http://courses.bus.ualberta.ca/search.htm>

http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_setting_objectives.html

<http://www.hr-guide.com/>

<http://www.hrmguide.net/hrm/buscon1.html>

<http://www.latinoleadership.org/research/library/#pgt>

http://www.questia.com/Index.jsp?CRID=management_by_objectives&OFFID=se1&KEY=management_by_objectives

<http://www.usfca.edu/htdigsearch.html>

<http://www.oecd.org/home/>.

Apêndices

Apêndice A - Guião das Entrevistas Realizadas aos Dirigentes das Unidades Orgânicas e Serviços da Universidade de Aveiro

<i>Questão abordada</i>	<i>Objectivo</i>
1. Quais as principais vantagens e desvantagens de um processo de avaliação?	- Obter informação sobre como o processo de avaliação é entendido por parte dos dirigentes de cada departamento/serviço responsáveis pela sua implementação, através da identificação dos seus benefícios e problemas
2. Quais as principais vantagens e desvantagens da avaliação por objectivos prevista no SIADAP?	- Obter informação sobre como o método de avaliação por objectivos é entendido por parte dos dirigentes de cada departamento/serviço responsáveis pela sua implementação, através da identificação dos seus benefícios e problemas
3. Como descreve as várias etapas de implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP no seu departamento/serviço?	- Obter informação sobre o modo como o método foi desenvolvido em cada departamento/serviço - Compreender lógicas diferentes de representatividade existentes na UA e diversas dinâmicas de grupo
4. Quais foram as principais dificuldades com que se deparou na implementação da avaliação por objectivos prevista no SIADAP?	- Identificar, segundo a perspectiva dos dirigentes, os obstáculos à implementação do método de avaliação por objectivos previsto no SIADAP
5. Como se articula a avaliação por objectivos prevista no SIADAP com o processo de planificação da UA e do seu departamento/serviço?	- Obter informação sobre o modo como o modelo desenvolvido em cada departamento/serviço se articula com o processo de planificação desenvolvido em cada departamento/serviço e com o processo de planificação da UA
6 – Como é garantida a articulação entre os objectivos dos diversos serviços e os objectivos, missão e visão da UA?	- Obter informação sobre quais os mecanismos existentes visando garantir a articulação entre a missão, visão e objectivos da instituição e os objectivos de cada departamento/serviço
7 – No seu departamento/serviço como é garantida a articulação entre os objectivos individuais e os objectivos dos diversos serviços?	- Obter informação sobre quais os mecanismos existentes visando garantir a articulação entre os objectivos individuais e os objectivos do departamento/ serviço a que pertence o avaliado
8 – Para si o que mudou/mudará com a avaliação por objectivos prevista no SIADAP?	- Identificar, segundo a perspectiva dos dirigentes de cada departamento/serviço, as mudanças ocorridas associadas à avaliação por objectivos prevista no SIADAP - Identificar as expectativas de mudança associadas à avaliação por objectivos prevista no SIADAP dos dirigentes de cada departamento/serviço

Apêndice B - Questionários Enviados aos Avaliadores da Universidade de Aveiro

Departamento/Unidade(s) Funcional(ais) /Serviço(s) a que está afecto o pessoal que avalia:

1. Existência de um processo de planificação regular

- 1.1. No Departamento/Unidade Funcional/Serviço a que está afecto o pessoal que avalia realiza-se um processo formal de planificação regular?

1. Sim	2. Parcialmente	3. Não	4. Não Sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 1.2. Com que grau os seguintes factores dificultam o processo de planificação?

	1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
1. Falta de equipamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Falta de recursos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Falta de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Circuitos de comunicação deficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Falta de envolvimento dos gestores de topo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Falta de envolvimento das chefias intermédias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Falta de motivação do pessoal envolvido na implementação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Conflitos internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Celeridade das mudanças ocorridas no exterior da instituição	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Falta de tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Deficiente processo de implementação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 1.3. A planificação é regularmente revista tendo em conta as mudanças que ocorrem no exterior da Universidade?

1. Sim	2. Não	3. Não Sabe	4. Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Definição de objectivos

2.1. Diga se existem objectivos de médio/longo prazo formalmente definidos

	1. Sim	2. Não	3. Não Sabe	4. Não Aplicável
1. Para a Universidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Para a Unidade Funcional/Departamento a que está afecto o pessoal que avalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Para o Serviço a que está afecto o pessoal que avalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. Diga se existem objectivos de curto prazo formalmente definidos

	1. Sim	2. Não	3. Não Sabe	4. Não Aplicável
1. Para a Universidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Para a Unidade Funcional/Departamento a que está afecto o pessoal que avalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Para o Serviço a que está afecto o pessoal que avalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Caso o pessoal que avalia esteja exclusivamente afecto aos Serviços Centrais da Universidade de Aveiro p. f. passe para a questão 2.4.

2.3. No Departamento/Unidade Funcional a que está afecto o pessoal que avalia os objectivos de cada serviço estão formalmente definidos?

1. Sim, em todos os serviços	2. Apenas nos serviços docentes e de investigação	3. Apenas nos serviços técnicos, administrativos e auxiliares	4. Em alguns serviços técnicos, administrativos e em alguns serviços docentes e de investigação	5. Apenas em alguns serviços docentes e de investigação	6. Apenas em alguns serviços técnicos, administrativos e auxiliares	7. Não	8. Não sabe	9. Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Caso o pessoal que avalia esteja exclusivamente afecto a um Departamento/Unidade Funcional da Universidade de Aveiro p. f. passe para a questão 3.

2.4. Nos Serviços Centrais da UA os objectivos de cada serviço estão formalmente definidos?

1. Sim, em todos os serviços	2. Apenas em alguns Serviços	3. Não	4. Não sabe	5. Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Divulgação dos objectivos e estratégias

3.1. Qual o grau de divulgação:

	1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
Dos objectivos a médio/ longo prazo na Universidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dos objectivos a curto prazo na Universidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da estratégia da Universidade visando alcançar os objectivos de médio/ longo prazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2. Quais as formas de divulgação dos objectivos do Departamento/Unidade Funcional/Serviço a que está afecto o pessoal que avalia? Assinale a(s) opção(ões) correcta(s):

1. Nos Estatutos da Universidade	<input type="checkbox"/>
2. Em circulares internas ou documentos semelhantes	<input type="checkbox"/>
3. No plano de actividades	<input type="checkbox"/>
4. Na ficha de avaliação do desempenho	<input type="checkbox"/>
5. Em reuniões, seminários ou outros eventos	<input type="checkbox"/>
6. Na página da instituição existente na Internet	<input type="checkbox"/>
	Qual?
7. Outra	<hr/>
8. Não sabe	<input type="checkbox"/>
9. Não Aplicável	<input type="checkbox"/>

4. Grau de adequação e coordenação dos objectivos

Caso o pessoal que avalia esteja exclusivamente afecto aos Serviços Centrais da Universidade de Aveiro p. f. passe para a questão 4.3.

4.1. Qual o grau de adequação dos objectivos do Serviço a que está afecto o pessoal que avalia aos objectivos do respectivo Departamento/Unidade Funcional?

1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2. Qual o grau de coordenação entre os objectivos dos vários Serviços a que está afecto o pessoal que avalia tendo em vista a prossecução dos objectivos do respectivo Departamento/Unidade Funcional?

1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Caso o pessoal que avalia esteja exclusivamente afecto a um Departamento/Unidade Funcional da Universidade de Aveiro p. f. passe para a questão 5.

- 4.3. Qual o grau de adequação dos objectivos do Serviço a que está afecto o pessoal que avalia aos objectivos dos Serviços Centrais da Universidade de Aveiro?

1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 4.4. Qual o grau de coordenação entre os objectivos dos vários Serviços não docentes da UA tendo em vista a prossecução dos objectivos da Universidade?

1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Definição de actividades e conteúdos funcionais exercidos

- 5.1. As actividades do(s) Serviço(s) a que está afecto o pessoal que avalia estão formalmente definidas?

1. Sim	2. Parcialmente	3. Não	4. Não Sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 5.2. Estão elaborados manuais de procedimentos para os serviços a que pertence o pessoal que avalia?

1. Sim	2. Parcialmente	3. Não	4. Não Sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 5.3. Indique o grau de monitorização da execução das actividades do Serviço a que está afecto o pessoal que avalia realizada pelos:

	1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
1. Responsáveis máximos do respectivo Departamento/Unidade Funcional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Responsável Máximo do respectivo Serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Chefias intermédias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Indicadores de desempenho

6.1. Estão definidos indicadores para medição do cumprimento dos objectivos de médio/longo prazo?

	1. Sim	2. Parcialmente	3. Não	4. Não Sabe	5. Não Aplicável
1. Da Universidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Da Unidade Funcional/ Departamento a que está afecto o pessoal que avalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Do Serviço a que está afecto o pessoal que avalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.2. Estão definidos indicadores para medição do cumprimento dos objectivos de curto prazo?

	1. Sim	2. Parcialmente	3. Não	4. Não Sabe	5. Não Aplicável
1. Da Universidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Da Unidade Funcional/ Departamento a que está afecto o pessoal que avalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Do Serviço a que está afecto o pessoal que avalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.3. Como avalia a capacidade existente para a verificação do cumprimento dos objectivos definidos para o(s) Serviço(s) a que está afecto o pessoal que avalia?

1. Nenhuma	2. Baixa	3. Moderada	4. Elevada	5. Muito Elevada	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.4. Como avalia a capacidade existente para a verificação do cumprimento dos objectivos individuais definidos para o pessoal que avalia?

1. Nenhuma	2. Baixa	3. Moderado	4. Elevada	5. Muito Elevada	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.5. Indique se estão, ou não, definidos indicadores para medição do cumprimento dos objectivos individuais para os seguintes grupos profissionais da Unidade Funcional/Departamento/Serviço a que pertence o pessoal que avalia:

	1. Sim, para todos	2. Sim, para alguns	3. Não	4. Não Sabe	5. Não Aplicável
1. Dirigentes de nível intermédio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Pessoal Administrativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pessoal Técnico e Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Pessoal Técnico - Profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pessoal de Informática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pessoal Auxiliar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pessoal Operário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Outro Pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 6.6. Está formalmente definido o contributo dos efeitos esperados na prossecução dos objectivos do serviço a que pertence o pessoal avaliado resultantes da prossecução dos objectivos individuais?

1. Sim	2. Parcialmente	3. Não	4. Não Sabe	5. Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 6.7. Qual o grau de influência dos seguintes factores para a eficácia da capacidade de verificação de cumprimento dos objectivos da Unidade Funcional/Departamento/Serviço a que está afecto o pessoal que avalia?

	1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
1. Recursos humanos suficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Recursos informáticos adequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Existência de estruturas de auditoria interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existência de circuitos de comunicação adequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Empenho dos gestores de topo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Empenho dos chefias intermédias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Motivação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Outro que considere influente. Indique qual e o respectivo grau de influência Indique qual		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 6.8. Qual o grau de influência dos seguintes factores para a eficácia da capacidade de verificação de cumprimento dos objectivos individuais do pessoal que avalia?

	1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
1. Recursos humanos suficientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Recursos informáticos adequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Existência de estruturas de auditoria interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existência de circuitos de comunicação adequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Empenho dos gestores de topo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Empenho dos chefias intermédias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Motivação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Outro que considere influente. Indique qual e o respectivo grau de influência		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.9. São divulgados regularmente os resultados alcançados no cumprimento dos objectivos?

	1. Sim	2. Parcialmente	3. Não	4. Não Sabe	5. Não Aplicável
1. Da Universidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Da Unidade Funcional/ Departamento a que está afecto o pessoal que avalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Do Serviço a que está afecto o pessoal que avalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.10. São divulgadas com regularidade recomendações tendo em conta os resultados alcançados no cumprimento dos objectivos?

	1. Sim	2. Parcialmente	3. Não	4. Não Sabe	5. Não Aplicável
1. Da Universidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Da Unidade Funcional/ Departamento a que está afecto o pessoal que avalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Do Serviço a que está afecto o pessoal que avalia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Participação na definição de objectivos

7.1. Qual o grau de participação na definição dos objectivos do Departamento/Unidade Funcional/Serviço a que está afecto o pessoal que avalia?

	1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
1. Dos responsáveis máximos da Universidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dos responsáveis máximos do respectivo Departamento/Unidade Funcional/Serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Das chefias intermédias do respectivo Departamento/Unidade Funcional/Serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Do pessoal por si avaliado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. De entidades externas à Universidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.2. Qual o grau de participação do pessoal que avalia na definição dos respectivos objectivos individuais?

1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Apoio e reconhecimento na prossecução dos objectivos e actividades

- 8.1. Indique o grau de apoio dos responsáveis máximos da Universidade na prossecução dos objectivos do Departamento/Unidade Funcional/Serviço a que está afecto o pessoal que avalia:

1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 8.2. Indique o grau de valorização atribuído pelos responsáveis máximos da Universidade na prossecução dos objectivos do Departamento/Unidade Funcional/Serviço a que está afecto o pessoal que avalia:

1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Comunicação

- 9.1. Qual o grau de colaboração existente entre os diversos Serviços não docentes da Universidade?

1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 9.2. O sistema de comunicação existente na Universidade é:

1. Precário, comunicação vertical de cima para baixo, carregando ordens.	<input type="checkbox"/>
2. Relativamente precário, prevalecendo a comunicação de cima para baixo sobre a comunicação de baixo para cima.	<input type="checkbox"/>
3. O fluxo de comunicação é facilitado no sentido vertical (cima para baixo/baixo para cima).	<input type="checkbox"/>
4. O fluxo de comunicação é facilitado, tanto no sentido vertical (cima para baixo/baixo para cima) como horizontal.	<input type="checkbox"/>
5. A informação é completamente partilhada.	<input type="checkbox"/>
6. Nenhuma das anteriores.	<input type="checkbox"/>

10. Processo de decisão, autonomia e iniciativa

- 10.1. Definiria o processo decisão da Universidade como:

1. Centralizado na cúpula da organização	<input type="checkbox"/>
2. Centralizado na cúpula da organização com pequena delegação em assuntos simples.	<input type="checkbox"/>
3. Consulta níveis inferiores, permitindo delegação e participação das pessoas.	<input type="checkbox"/>
4. Totalmente delegado e descentralizado. A cúpula define políticas e controla resultados.	<input type="checkbox"/>

10.2. Relativamente aos restantes membros do grupo com que trabalha indique com que frequência:

	1. Nunca	2. Raramente	3. Por vezes	4. Com frequência	5. Com muita frequência
1. Toma as decisões sozinho e depois as comunica aos restantes membros do grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Apresenta os problemas aos restantes membros do grupo individualmente, recolhe as respectivas sugestões e então decide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Apresenta os problemas agindo como facilitador e incentivando a colaboração de todos, mas definindo limites para a tomada de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Apresenta o problema, definindo-o sem estabelecer limites para a tomada de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os problemas são-lhe apresentados juntamente com a proposta de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.3. Qual o grau de frequência com que lhe são apresentadas sugestões de melhoria ou mudança de procedimentos?

1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.4. Qual o grau de frequência com que as sugestões de melhoria ou mudança de procedimentos que lhe são propostas são aprovadas?

1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Tipo de objectivos definidos para os funcionários de cada serviço

11.1. Indique, com que grau, os objectivos definidos para o pessoal que avalia envolvem sobretudo a realização de tarefas de rotina?

	1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
1. Dirigentes de nível intermédio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Pessoal Administrativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pessoal Técnico e Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Pessoal Técnico – Profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pessoal de Informática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pessoal Auxiliar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pessoal Operário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Outro Pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.2. Indique, com que grau, os objectivos definidos o pessoal que avalia envolvem sobretudo aumento de produtividade?

	1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
1. Dirigentes de nível intermédio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Pessoal Administrativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pessoal Técnico e Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Pessoal Técnico Profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pessoal de Informática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pessoal Auxiliar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pessoal Operário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Outro Pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.3. Indique, com que grau, os objectivos definidos para o pessoal que avalia envolvem sobretudo criatividade e inovação?

	1. Nenhum	2. Baixo	3. Moderado	4. Elevado	5. Muito Elevado	6. Não Sabe	7. Não Aplicável
1. Dirigentes de nível intermédio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Chefias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Pessoal Administrativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Pessoal Técnico e Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Pessoal Técnico – Profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pessoal de Informática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pessoal Auxiliar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Pessoal Operário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Outro Pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexos

Anexo 1 - Exemplo de utilização do método das escalas gráficas na administração pública portuguesa

RESUMO		
	Pontuação	Coefficiente de ponderação
1. Qualidade de trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Quantidade de trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Conhecimentos profissionais	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Adaptação profissional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Aperfeiçoamento profissional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Iniciativa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Criatividade	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Responsabilidade	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Relações humanas no trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. Espírito de equipa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PONTUAÇÃO OBTIDA		<input type="text"/>

		2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	QUALIDADE DE TRABALHO Avalia a perfeição do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e gravidade dos erros.	Eros e defeitos graves muito frequentes.		Trabalho com bastantes erros, exigindo acompanhamento e correções frequentes.		Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento de pormenor.		Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção.		Trabalho que chama a atenção pela sua qualidade e rigor de execução.
2	QUANTIDADE DE TRABALHO Avalia a rapidez de execução das tarefas distribuídas sem prejuízo da qualidade.	Demasiado lento, provocando atrasos no funcionamento do serviço.		Mostra frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente.		Em regra, executa as tarefas em tempo útil.		Rapidez e oportunidade na execução das tarefas, não sofrendo a qualidade alterações apreciáveis.		Grande rapidez de execução sem detrimento da qualidade.
3	CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS Avalia os conhecimentos teóricos e práticos relacionados com as exigências da função.	Conhecimentos profissionais insuficientes. Carece das bases essenciais para o desempenho da função.		Conhecimentos profissionais com lacunas importantes.		Conhecimentos profissionais adequados às exigências do funcionamento normal do serviço.		Conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de maior complexidade.		Conhecimentos profissionais profundos e actualizados, que ultrapassam em regra as exigências do cargo.
4	ADAPTAÇÃO PROFISSIONAL Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações.	Revela, na prática, resistência à mudança. Não consegue ultrapassar a rotina.		Nilidas dificuldades de adaptação a novas tarefas e situações.		Ajustamento satisfatório a novas tarefas, embora hesite perante situações menos frequentes.		Bom adaptado a novas tarefas e a situações pouco frequentes.		Excepcional adaptação à mudança.
5	APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e em corrigir defeitos e pontos fracos.	Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e em melhorar a qualidade do trabalho.		Algum interesse, embora esporádico e pouco frequente, em adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho.		Interesse, embora descontínuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho.		Em regra, revela interesse em melhorar os seus conhecimentos e em aperfeiçoar o seu trabalho.		Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade do trabalho.
6	INICIATIVA Avalia a facilidade de procurar soluções para os problemas independentemente da intervenção do superior hierárquico.	E incapaz de tomar a iniciativa, trabalhando apenas sob orientação pormenorizada.		Em certos casos age com independência, mas sem encontrar as soluções adequadas.		Toma a iniciativa perante situações pouco complexadas, apresentando resultados aceitáveis.		Perante situações que excedam a mera rotina resolve quase sempre os problemas de forma acertada sem necessidade de orientação expressa.		Age com independência e discernimento, encontrando as soluções pertinentes para cada caso.
7	CRIATIVIDADE (*) Avalia o esforço demonstrado para criar ou desenvolver novos métodos, novas soluções, tendo em conta a adequação ao objectivo e a exequibilidade.	Não se esforça por desenvolver ou criar novos métodos ou, quando o faz, as propostas apresentadas são inadequadas ou inoportunas.		Faz alguns esforços, mas nem sempre da forma mais adequada.		Esforça-se por criar novos métodos, embora os resultados nem sempre sejam adequados ou oportunos.		Esforça-se por criar e desenvolver novos métodos, apresentando sugestões normalmente adequadas e oportunas.		Muito criativo. As sugestões apresentadas são sempre adequadas e oportunas.
8	RESPONSABILIDADE Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos actos.	Evita as responsabilidades. Não prevê nem assume as consequências dos seus actos.		Nem sempre avalia as consequências dos seus actos, mas é capaz de os assumir.		Pondera e assume normalmente as consequências dos seus actos.		Revela ponderação em todos os actos que pratica e assume a sua responsabilidade.		Revela elevada ponderação nos actos que pratica, assumindo integralmente e por iniciativa própria a responsabilidade pelos mesmos, consoante os, se necessário.
9	RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO Avalia a facilidade de estabelecer e manter boas relações com as pessoas com quem trabalha e o interesse em criar bom ambiente de trabalho.	Provoca atritos frequentes.		Dificuldade de relacionamento com os colegas. Não contribui para o bom ambiente de trabalho.		Estabelece relações normais com os colegas de trabalho.		Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente.		Relações de trabalho muito boas. Sabe e esforça-se por criar bom ambiente de trabalho.
10	ESPÍRITO DE EQUIPA (*) Avalia a facilidade de integração e cooperação em trabalho de grupo.	Nunca coopera com o grupo. Individualiza sempre o trabalho.		Integra-se com dificuldade e é quase sempre passivo no trabalho de grupo.		Integra-se no grupo e coopera quando expressamente solicitado.		Integra-se facilmente e esforça-se por cooperar no trabalho de grupo.		Integra-se facilmente no grupo, intervindo com eficiência no desenvolvimento dos trabalhos.

Fonte: Portugal (1983).

Anexo 2 - Avaliação das competências comportamentais no SIADAP

«1. DIRIGENTES DE NÍVEL INTERMÉDIO

- **Orientação para os resultados e qualidade do serviço:** *Avalia a capacidade e dinâmica pessoal para a realização dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
 - *Antecipa, para si e para os elementos da sua unidade orgânica, a definição de metas ambiciosas que pressupõem um valor acrescentado para o serviço ou organismo.*
 - *É persistente na consecução dos objectivos definidos;*
 - *Revê os seus métodos de trabalho para melhorar a qualidade do seu desempenho;*
 - *Monitoriza o desenvolvimento das capacidades e competências dos elementos da sua unidade orgânica, efectuando análises comparativas da sua unidade orgânica com outras com desempenhos elevados.*
- **Capacidade de liderança e orientação de pessoas:** *Avalia a capacidade de dirigir e coordenar dos elementos da sua unidade orgânica para a realização dos objectivos. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
 - *Transmite e comunica os objectivos, estratégias e planos de acção de uma forma clara e precisa;*
 - *Define as responsabilidades e tarefas dos elementos da sua unidade orgânica em função das suas aptidões;*
 - *Acompanha de forma sistematizada as actividades próprias e de equipa dos elementos da sua unidade orgânica, assegurando o cumprimento das actividades prioritárias;*
 - *Cria nos elementos da sua unidade orgânica um espírito de compromisso ao longo do tempo na prossecução dos objectivos definidos.*
- **Capacidade de promover a mudança e melhoria contínua:** *Avalia a capacidade de actuação perante novas situações ou necessidades de mudança, tendo em vista a promoção da melhoria contínua do serviço ou organismo. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
 - *Propõe medidas e acções concretas com vista à melhoria do desempenho do serviço ou organismo.*
 - *Adopta e promove a adopção de formas de trabalho inovadoras e de novas tecnologias;*
 - *Fomenta o espírito de iniciativa dos elementos da sua unidade orgânica;*
 - *Assume e encara as mudanças como oportunidades e não como problemas;*
 - *Aceita as mudanças organizacionais e funcionais, actuando de acordo com as alterações e/ou prioridades definidas.*
- **Capacidade de análise e de planeamento e organização:** *Avalia a capacidade de planear, organizar e controlar a actividade da sua unidade orgânica, bem como de actuar perante situações de trabalho diversificadas. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
 - *Organiza as suas actividades e as da sua unidade orgânica baseando-se no nível de importância e prioridade;*
 - *Planeia, quantifica e calendariza os projectos, acções e tarefas a desenvolver no âmbito da sua unidade orgânica, afectando os recursos necessários à sua consecução;*
 - *Identifica os problemas e actua rapidamente, aplicando soluções adaptadas;*
 - *Acompanha o desenrolar das actividades desenvolvidas pelos elementos da sua unidade orgânica, controlando as suas fases, prazos e execução, detectando e*

suprimindo lacunas e erros e assegurando a sua realização de acordo com os objectivos definidos.

- **Capacidade de desenvolvimento e motivação das pessoas:** Avalia a capacidade de apoiar a aprendizagem e desenvolvimento profissional dos elementos da sua unidade orgânica, assim como de promover o seu envolvimento activo nas tarefas e actividades do serviço. Traduz-se nos seguintes comportamentos:
 - Reconhece e valoriza o desempenho dos elementos da sua unidade orgânica
 - apoiando a sua evolução e desenvolvimento profissional;
 - Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos da sua unidade orgânica;
 - Dá feedback construtivo, directo e frequente ao longo do ano, aos elementos da sua unidade orgânica, clarificando as expectativas em termos de desempenho;
 - Incentiva a iniciativa e responsabilidade dos funcionários.
- **Visão estratégica:** Avalia a capacidade de perspectivar a evolução do serviço ou organismo em função da sua missão e objectivos e de assegurar o alinhamento da actividade da sua unidade orgânica nesse sentido. Traduz-se nos seguintes comportamentos:
 - Conhece e compreende a estratégia e objectivos do serviço ou organismo, actuando de acordo com eles;
 - Age de forma integrada, avaliando o impacto que as acções desenvolvidas ao nível da sua unidade orgânica têm nas restantes unidades do organismo.
 - Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço ou organismo;
 - Antecipa as necessidades de adaptação do serviço ou organismo.

2. PESSOAL DOS GRUPOS PROFISSIONAIS TÉCNICO SUPERIOR E TÉCNICO

- **Aptidões e conhecimentos especializados:** Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções. Traduz-se nos seguintes comportamentos:
 - Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função;
 - Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas;
 - Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções.
- **Capacidade de realização e orientação para os resultados:** Avalia a capacidade de concretizar, com autonomia e rigor, as tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos:
 - Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas;
 - Concretiza, com autonomia, as ideias e projectos que lhe são propostos;
 - Propõe novas práticas e métodos de trabalho com vista à obtenção de melhores resultados;
 - Sugere soluções inovadoras antecipando a ocorrência de problemas.
- **Capacidade de adaptação e de melhoria contínua:** Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações, bem como a iniciativa para propor soluções inovadoras e para evoluir profissionalmente. Traduz-se nos seguintes comportamentos:
 - Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos;
 - Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria;

- *Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção;*
 - *Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente.*
- **Capacidade de análise, de planeamento e de organização:** *Avalia a forma como identifica e actua perante as situações de trabalho diversificadas, bem como planeia, organiza e controla o seu trabalho em função dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
- *Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções;*
 - *Reúne todos os dados disponíveis necessários à execução das suas tarefas;*
 - *Identifica e actua rapidamente perante um problema, apresentando soluções adaptadas;*
 - *É sistemático, organizado e objectivo na preparação, planeamento e calendarização das suas tarefas;*
 - *Organiza, planeia e controla o seu trabalho de acordo com a melhor utilização dos recursos que tem à sua disposição.*
- **Espírito de equipa e capacidade de coordenação:** *Avalia a facilidade de integração e inter-ajuda em equipas de trabalho, bem como a capacidade para controlar e orientar a actividade dessas mesmas equipas. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
- *Partilha informações e conhecimentos com os colegas;*
 - *Gosta de trabalhar em equipa, reconhecendo e valorizando as contribuições individuais para o resultado do conjunto;*
 - *Colabora e coadjuva os outros elementos do grupo de trabalho;*
 - *Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho;*
 - *Aptidão para coordenar e orientar, eficazmente, a actividade de outros funcionários que colaborem e/ou participem na realização das suas tarefas.*
- **Responsabilidade e compromisso com o serviço:** *Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
- *Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa;*
 - *Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço;*
 - *Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence;*
 - *Cumprir as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço.*

3. PESSOAL DOS GRUPOS PROFISSIONAIS TÉCNICO PROFISSIONAL E ADMINISTRATIVO

- **Aptidões e conhecimentos especializados:** *Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
- *Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função;*
 - *Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas;*
 - *Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções.*
- **Capacidade de organização e concretização:** *Avalia forma como pondera, prepara e controla o seu trabalho, assim a realização, com rigor, das tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos :*
- *Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções;*
 - *Reúne a informação de suporte necessária ao desempenho da sua actividade corrente;*

- *É sistemático, organizado e objectivo na preparação, planeamento e calendarização das suas tarefas.*
 - *Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas.*
- **Capacidade de adaptação e de melhoria contínua:** *Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente. Traduz-se nos seguintes comportamentos :*
- *Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos;*
 - *Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria;*
 - *Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção;*
 - *Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente.*
- **Espírito de equipa:** *Avalia a facilidade de integração e inter - ajuda em equipas de trabalho. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
- *Partilha informações e conhecimentos com os colegas;*
 - *Respeita as diferenças de opinião;*
 - *Valoriza as ideias, contributos e conhecimentos dos outros;*
 - *Actua para desenvolver um clima amigável, moral elevada e espírito de cooperação entre os elementos do grupo de trabalho.*
- **Responsabilidade e compromisso com o serviço:** *Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
- *Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa;*
 - *Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço;*
 - *Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence;*
 - *Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço.*
- **Capacidade de coordenação*:** *Avalia a capacidade para planear, orientar e controlar a actividade das equipas de trabalho sob a sua dependência funcional. Traduz-se nos seguintes comportamentos :*
- *Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, afectando os elementos da equipa à sua realização;*
 - *Define prioridades;*
 - *Acompanha sistematicamente o desenvolvimento do trabalho, detectando e solucionando os problemas ou erros que eventualmente surjam;*
 - *Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa.*

4. GRUPO PROFISSIONAL DO PESSOAL OPERÁRIO

- **Aptidões e conhecimentos especializados:** *Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
- *Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função;*
 - *Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas;*
 - *Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções.*

- **Capacidade de realização:** Avalia forma como concretiza as tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos:
 - Compreende e analisa as condições necessárias à execução das suas funções;
 - Respeita as regras de segurança e revela cuidado e atenção na realização das suas tarefas, prevenindo acidentes;
 - Realiza eficazmente e com rigor as tarefas que lhe estão cometidas;
 - Realiza em tempo as tarefas que lhe estão cometidas.

- **Capacidade de adaptação e de melhoria contínua:** Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente. Traduz-se nos seguintes comportamentos:
 - Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos;
 - Assume e encara a diversidade de tarefas no âmbito das suas funções como oportunidades de melhoria;
 - Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção;
 - Procura actualizar os seus conhecimentos e aperfeiçoar-se profissionalmente.

- **Espírito de equipa:** Avalia a facilidade de integração e inter - ajuda em equipas de trabalho. Traduz-se nos seguintes comportamentos:
 - Partilha informações e conhecimentos com os colegas;
 - Valoriza os contributos e conhecimentos dos outros;
 - Respeita as diferenças de opinião;
 - Disponibiliza-se para assumir tarefas de um colega;
 - Tem um bom relacionamento com os colegas e promove um clima amigável e espírito de cooperação entre os elementos da equipa de trabalho.

- **Responsabilidade e compromisso com o serviço:** Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades. Traduz-se nos seguintes comportamentos :
 - Envolve-se nas tarefas que lhe estão atribuídas com vista à sua execução pontual e rigorosa;
 - Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço;
 - Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence;
 - Cumpre as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço.
 - Mantém o equipamento e material de trabalho ao seu dispor em boas condições de manutenção;

- **Capacidade de coordenação* :** Avalia a capacidade para planear, orientar e controlar a actividade das equipas de trabalho sob a sua dependência funcional. Traduz-se nos seguintes comportamentos:
 - Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, afectando os elementos da equipa à sua realização;
 - Define prioridades;
 - Acompanha sistematicamente o desenvolvimento do trabalho, detectando e solucionando os problemas ou erros que eventualmente surjam;
 - Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa.

5. GRUPO PROFISSIONAL DO PESSOAL AUXILIAR

- **Aptidões e conhecimentos especializados:** Avalia as aptidões e os conhecimentos teóricos e práticos necessários ao desempenho das respectivas funções. Traduz-se nos seguintes comportamentos:

- *Demonstra ter aptidão e conhecimentos adequados às exigências da função;*
 - *Aplica correctamente os conhecimentos que detém às situações concretas que lhe são colocadas;*
 - *Demonstra iniciativa, persistência e predisposição para actuar de forma positiva no desempenho das suas funções.*
- **Capacidade de realização:** *Avalia forma como concretiza as tarefas que lhe são afectas com vista ao cumprimento dos objectivos definidos. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
- *Compreende e verifica as condições necessárias à execução das suas funções;*
 - *Realiza com rigor e eficácia as tarefas que lhe estão cometidas;*
 - *Realiza em tempo as tarefas que lhe estão cometidas.*
- **Capacidade de adaptação e de melhoria contínua:** *Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações e a iniciativa para evoluir profissionalmente. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
- *Demonstra flexibilidade e capacidade de se adaptar e trabalhar eficazmente em situações distintas e variadas e com pessoas ou grupos diversos;*
 - *Compreende os motivos que exigem uma mudança e ajusta a sua actuação a esta;*
 - *Reconhece os seus pontos fracos, agindo no sentido da sua correcção;*
 - *Procura actualizar-se e aperfeiçoar-se profissionalmente.*
- **Espírito de equipa:** *Avalia a facilidade de integração e inter - ajuda em equipas de trabalho. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
- *Partilha informações e conhecimentos com os colegas;*
 - *Respeita as diferenças de opinião;*
 - *Disponibiliza-se para assumir tarefas de um colega;*
 - *Tem um bom relacionamento com os colegas e promove um clima amigável e espírito de cooperação entre os elementos da equipa de trabalho.*
- **Responsabilidade e compromisso com o serviço:** *Avalia a capacidade de ponderar e avaliar as necessidades do serviço em função da sua missão e objectivos e de exercer as suas funções de acordo com essas necessidades. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
- *Demonstra disponibilidade para responder às necessidades do serviço;*
 - *Enquadra-se bem no serviço e unidade orgânica a que pertence;*
 - *Cumprir as regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço.*
- **Capacidade de coordenação *:** *Avalia a capacidade para planejar, orientar e controlar a actividade das equipas de trabalho sob a sua dependência funcional. Traduz-se nos seguintes comportamentos:*
- *Quantifica e calendariza as tarefas a realizar, afectando os elementos da equipa à sua realização;*
 - *Define prioridades;*
 - *Acompanha sistematicamente o desenvolvimento do trabalho, detectando e solucionando os problemas ou erros que eventualmente surjam;*
 - *Promove a evolução e desenvolvimento profissional dos elementos da sua equipa.*

** Esta capacidade apenas é considerada para o pessoal com funções de chefia e coordenação.»*

Fonte: Portugal (2004b). Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio

Anexo 3 - Escala de classificações das competências comportamentais no SIADAP

« A avaliação é expressa numa escala de 1 a 5, tendo em conta as seguintes regras:

- 5 — *Excelente.* — *Excede claramente o modelo de comportamentos definido para a competência, destacando-se no conjunto de funcionários da mesma categoria por um desempenho especialmente relevante, contribuindo significativamente para a melhoria do serviço.*
- 4 — *Muito bom.* — *Supera o modelo de comportamentos definido para a competência, revelando grande qualidade de desempenho e uma actuação activa, contribuindo para a qualidade do serviço.*
- 3 — *Bom.* — *Enquadra-se no modelo de comportamentos definido para a competência, revelando capacidade de desempenho e actuando de forma positiva, contribuindo assim para a qualidade do serviço.*
- 2 — *Necessita de desenvolvimento.* — *Não atinge o modelo de comportamentos definido para a competência, actuando de modo irregular e variável, revelando algumas dificuldades de desempenho.*
- 1 — *Insuficiente.* — *Está claramente abaixo do modelo de comportamentos definido para a competência, evidenciando deficiências graves de desempenho e revelando comportamentos desadequados à função.»*

Fonte: Portugal (2004b). Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio

Anexo 4 - Escala de classificações das atitudes pessoais no SIADAP

«A avaliação é expressa numa escala de 1 a 5 de acordo com os seguintes critérios:

- 5 — *Excelente.* — Evidenciou uma notável dinâmica na prossecução dos objectivos, demonstrou sempre elevado interesse em aprofundar os seus conhecimentos, distinguiu-se por manter um elevado nível de motivação pessoal, assim como elevados padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém excelentes relações interpessoais com os colegas e promove acentuadamente o esforço da equipa a que pertence, destacando-se claramente como uma referência no grupo de trabalho.
- 4 — *Muito bom.* — Demonstrou grande dinâmica na prossecução dos objectivos, manifestou muito interesse em aprofundar os seus conhecimentos, manteve um alto nível de motivação pessoal, assim como altos padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém muito boas relações interpessoais com os colegas e fomenta activamente o esforço da equipa a que pertence.
- 3 — *Bom.* — Revelou dinamismo na prossecução dos objectivos e interesse em aprofundar os seus conhecimentos, manteve um bom nível de motivação pessoal, assim como bons padrões de exigência em relação àquilo que faz, mantém boas relações interpessoais com os colegas e fomenta o esforço da equipa a que pertence.
- 2 — *Necessita de desenvolvimento.* — Revelou pouca dinâmica na prossecução dos objectivos, não manifestou interesse em aprofundar os seus conhecimentos e melhorar as suas competências, demonstrou um baixo nível de motivação pessoal, assim como baixos padrões de exigência em relação àquilo que faz, tem uma relação cordial com os colegas e participa o esforço da equipa a que pertence.
- 1 — *Insuficiente.* — Revelou passividade e negligência na prossecução dos objectivos, manifestou desinteresse em aprofundar os seus conhecimentos e melhorar as suas competências, evidenciou falta de motivação pessoal, assim como indiferença em relação àquilo que faz, tem dificuldades de relacionamento com os colegas e de integração nas equipas de trabalho.»

Fonte: Portugal (2004b). Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio

Anexo 5 - Dados relativos à caracterização do Ensino Superior Português

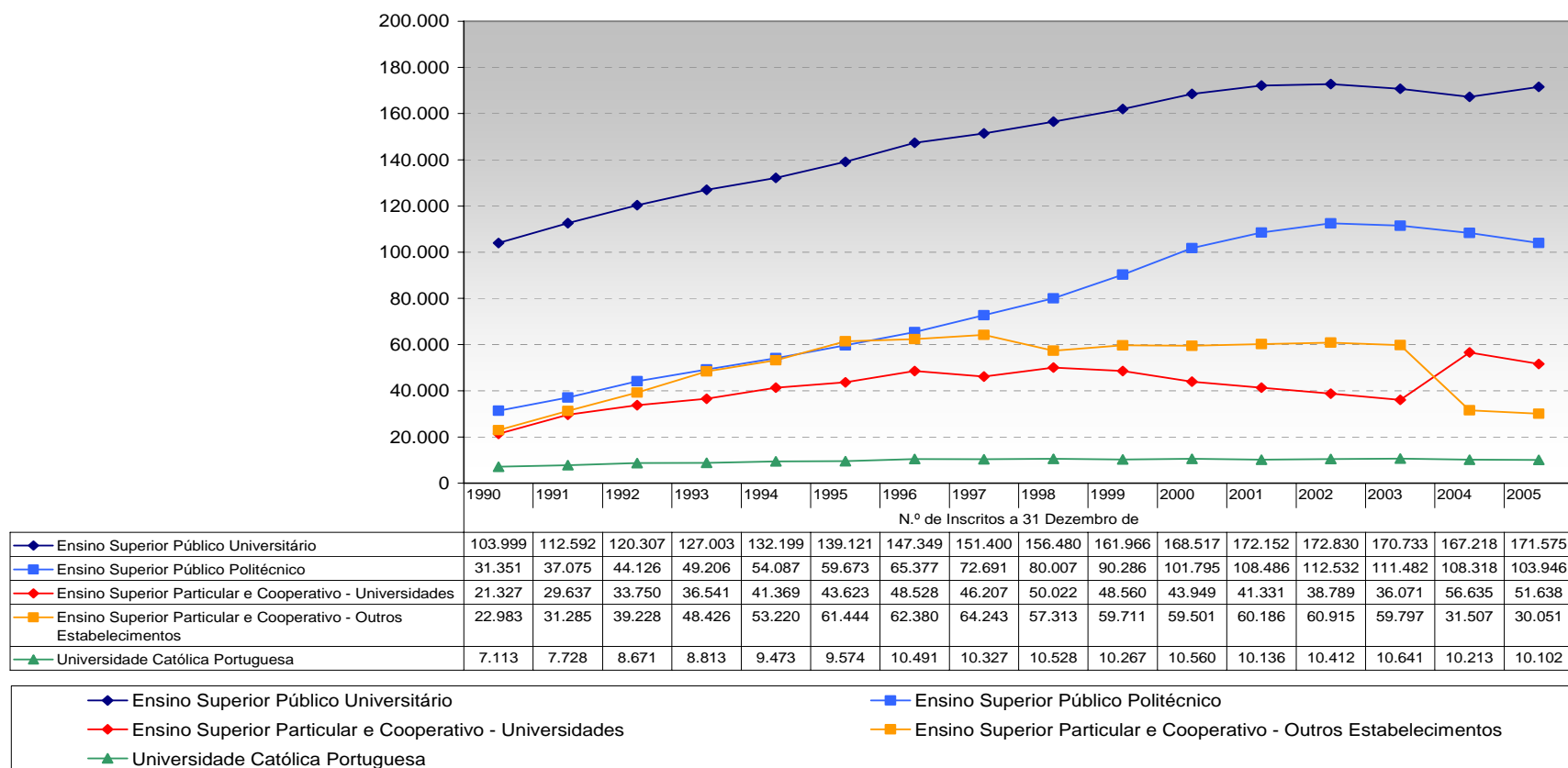


Gráfico 2.4.1- Alunos inscritos (1990-2005) - Síntese geral por tipo de ensino e natureza dos estabelecimentos

Fonte: Adaptado de OCES/MCTES (2006)

Quadro 2.4.1 – Taxas de crescimento anuais dos alunos inscritos (1990-2005) - Síntese geral por tipo de ensino e natureza dos estabelecimentos

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Taxa Média de Crescimen to Anual 1990-2005
Taxa de crescimento global	17%	13%	10%	8%	8%	7%	3%	3%	5%	4%	2%	1%	-2%	-4%	-2%	5%
Público	11%	10%	7%	6%	7%	7%	5%	6%	7%	7%	4%	2%	-1%	-2%	0%	5%
Não Público	34%	19%	15%	11%	10%	6%	-1%	-2%	1%	-4%	-2%	-1%	-3%	-8%	-7%	4%
Público Universitário	8%	7%	6%	4%	5%	6%	3%	3%	4%	4%	2%	0%	-1%	-2%	3%	3%
Público Politécnico	18%	19%	12%	10%	10%	10%	11%	10%	13%	13%	7%	4%	-1%	-3%	-4%	9%
Não Público Universitário	31%	14%	7%	12%	5%	11%	-4%	7%	-3%	-7%	-6%	-4%	-5%	43%	-8%	6%
Não Público Politécnico	36%	25%	23%	10%	15%	2%	3%	-11%	4%	0%	1%	1%	-2%	-47%	-5%	4%

Fonte: Adaptado de OCES/MCTES (2006)

Quadro 2.4.2 – N.º de vagas, candidatos e colocados na 1ª Fase do Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior Público (1996 – 2006)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Vagas Concurso Nacional Acesso Ensino Superior Público 1ª Fase	35.899	39.703	42.224	45.156	46.965	48.229	48.468	45.357	46.057	46.399	46.528
Taxa de Crescimento do n.º de Vagas do Conc. Nacional Acesso Ens. Sup. 1ª Fase		11%	6%	7%	4%	3%	0%	-6%	2%	1%	0%
Candidatos à 1ª Fase do Concurso Nacional ao Ensino Superior Público	62.307	52.122	52.652	48.051	50.755	45.210	46.292	41.662	42.595	38.976	40.521
Candidatos à 1ª Fase do Concurso Nacional ao Ensino Superior Público/Vagas Concurso Nacional Acesso 1ª Fase	1,74	1,31	1,25	1,06	1,08	0,94	0,96	0,92	0,92	0,84	0,87
Colocados na 1ª Fase do Concurso Nacional ao Ensino Superior Público	32.873	35.452	37.901	36.782	40.100	36.381	38.379	36.077	37.568	33.520	34.860
Colocados na 1ª Fase do Concurso Nacional ao Ensino Superior Público/Candidatos à 1ª Fase do Concurso Nacional ao Ensino Superior Público	53 %	68 %	72 %	77 %	79 %	80 %	83 %	87 %	88 %	86 %	86 %

Fonte: Adaptado de Direcção Geral do Ensino Superior (2006)

Quadro 2.4.3 – Percentagem de colocados na 1ª opção da 1ª Fase do Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior Público (1997 – 2006)

1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
36%	37%	45%	46%	49%	60%	64%	60%	61%	61%

Fonte: Direcção Geral do Ensino Superior (2006)

Quadro 2.4.4 – Percentagem de população com qualificação superior (ISCED 5 e 6) na população com idades compreendidas entre os 30 e os 64 anos, por grupo etário, em 2002

	EU - 25	Bélgica	Rép. Checa	Dinamarca	Alemanha	Estónia	Grécia	Espanha	França	Irlanda	Itália	Chipre	Letónia	Lituania	Luxemburgo	Hungria	Holanda	Austria	Polónia	Portugal	Eslovénia	Eslováquia	Finlândia	Suécia	Reino Unido
30-34 anos	24,3	34,9	12,5	33,2	24,2	28,6	24,1	33,0	31,5	32,4	13,3	36,0	17,7	24,5	23,6	13,8	28,3	17,9	13,8	12,9	19,7	10,2	41,2	28,3	30,3
35-39 anos	22,4	33,1	14,0	30,7	24,8	30,2	23,7	28,0	24,1	27,5	11,4	33,0	18,7	19,3	21,8	14,9	25,9	19,0	12,9	9,1	16,8	9,5	38,3	24,3	30,6
40-44 anos	20,7	26,8	13,3	28,0	24,3	32,9	19,2	22,9	21,4	22,8	10,7	29,3	24,1	23,5	17,2	13,7	27,2	19,0	10,8	7,8	13,4	11,6	35,7	26,0	29,5
45-49 anos	19,7	25,6	11,4	30,5	24,3	32,5	17,2	19,6	19,5	21,8	11,1	26,4	24,3	21,6	15,4	15,2	24,7	18,4	10,9	8,1	12,0	12,0	32,9	27,7	29,6
50-55 anos	17,9	23,4	10,1	28,3	22,9	28,8	13,5	14,9	18,8	17,3	9,5	24,3	19,4	19,2	16,7	13,6	22,9	15,8	9,9	6,5	12,9	10,9	27,6	25,6	27,1
56-60 anos	16,3	20,3	12,1	29,4	21,3	26,8	10,5	12,3	17,1	15,7	7,9	14,9	16,9	15,5	14,4	13,5	21,0	14,4	9,9	5,1	12,1	9,2	26,4	24,6	22,9
60-64 anos	12,9	16,1	9,1	18,1	17,6	29,7	8,8	8,5	11,4	12,8	5,6	11,4	15,4	14,4	14,4	11,5	17,7	11,7	9,4	3,8	11,7	7,3	20,4	20,1	22,1

Fonte: Eurostat (2005)

Quadro 2.4.5 – Evolução dos Diplomados no Ensino Superior Público e não Público (1993 – 2005)

	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
Ensino Superior Público	20.810	22.532	24.653	26.345	27.535	29.743	31.856	38.041	41.546	45.677	45.986	49.220
Ensino Superior Não Público	11.788	13.395	14.558	16.219	18.568	21.214	21.848	22.514	21.887	21.996	21.787	20.803
Total de Diplomados no Ensino Superior	32.598	35.927	39.211	42.564	46.103	50.957	53.704	60.555	63.433	67.673	67.773	70.023
Taxa de Crescimento Anual do n.º de Diplomados no Ensino Público	-	8%	9%	7%	5%	8%	7%	19%	9%	9%	9%	9%
Taxa de Crescimento Anual do n.º de Diplomados no Ensino Não Público	-	14%	9%	11%	14%	14%	3%	3%	-3%	-3%	-3%	-3%
Peso relativo dos diplomados do Ensino Superior Público	64%	63%	63%	62%	60%	58%	59%	63%	65%	67%	68%	70%
Peso relativo dos diplomados do Ensino Superior Não Público	36%	37%	37%	38%	40%	42%	41%	37%	35%	33%	32%	30%

Fonte: Adaptado de OCES/MCTES (2006)

Quadro 2.4.6 – Evolução dos Diplomados no Ensino Superior Público, por sector de Ensino (1993 – 2005)

	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05
Ensino Superior Público												
Universitário	13.756	14.749	15.864	16.765	17.419	17.419	17.614	18.890	21.236	23.640	23.746	25.283
Ensino Superior Público												
Politécnico	7.054	7.783	8.789	9.580	10.116	12.324	14.242	19.151	20.310	22.037	22.240	23.937
Total de Diplomados no Ensino Superior Público	20.810	22.532	24.653	26.345	27.535	29.743	31.856	38.041	41.546	45.677	45.986	49.220
Peso relativo dos diplomados no Ensino Superior Público												
Universitário	66%	65%	64%	64%	63%	59%	55%	50%	51%	52%	52%	51%
Peso relativo dos diplomados no Ensino Superior Público												
Politécnico	34%	35%	36%	36%	37%	41%	45%	50%	49%	48%	48%	49%
Taxa de Crescimento dos diplomados no Ensino Superior Público Universitário	-	7%	8%	6%	4%	0%	1%	7%	12%	11%	0%	6%
Taxa de Crescimento dos diplomados no Ensino Superior Público Politécnico	-	10%	13%	9%	6%	22%	16%	34%	6%	9%	1%	8%

Fonte: Adaptado de OCES/MCTES (2006)

Quadro 2.4.7 – Evolução do número de docentes do Ensino Superior Público (1993/94-2003/04)

	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04
Docentes (Universidades)	12.079	12.108	12.153	12.384	12.852	13.368	13.707	13.613	14.112	14.333	14.115
Docentes (Politécnicos)	3.406	3.554	3.930	4.293	4.934	5.472	6.098	7.356	8.181	8.555	8.819
Total de Docentes	15.485	15.662	16.083	16.677	17.786	18.840	19.805	20.969	22.293	22.888	22.934
% Docentes das Universidades	78%	77%	76%	74%	72%	71%	69%	65%	63%	63%	62%
% Docentes dos Politécnicos	22%	23%	24%	26%	28%	29%	31%	35%	37%	37%	38%

Fonte: Adaptado de OCES/MCES (2004b)

Quadro 2.4.8 – Evolução do rácio aluno/docente, por sector de ensino, no Ensino Superior Público

	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04
Rácio aluno/docente (Universidades)	10,4	10,8	11,4	11,8	11,7	11,6	11,7	12,3	12,1	12,0	12,0
Rácio aluno/docente (Politécnicos)	12,8	13,5	13,3	13,5	13,3	13,3	13,3	13,7	13,1	12,9	12,4
Rácio aluno/docente no Ensino Superior	10,9	11,4	11,9	12,3	12,1	12,1	12,2	12,8	12,5	12,3	12,2

Fonte: Adaptado de OCES/MCES (2004a)

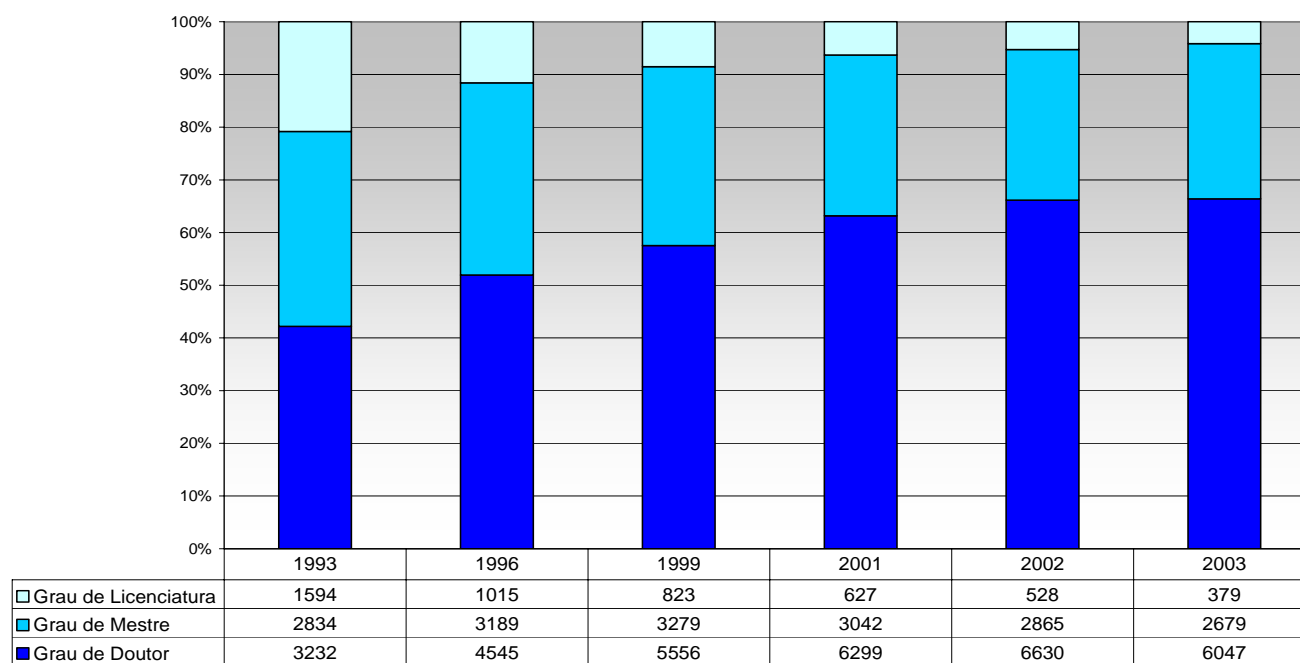


Gráfico 2.4.2 - Evolução das qualificações do pessoal docente no Ensino Público Superior Universitário (1993 – 2003)

Fonte: A partir de OCES/MCES (2004b)

Quadro 2.4.9 - Investigadores e pessoal total em I&D, por sector de execução, em 1997, 1999 e 2001

	Empresas					Estado					Ensino Superior					Instituições Privadas Sem fins Lucrativos				
	1997	1999	2001	Taxa crescimento 97/99	Taxa crescimento 99/01	1997	1999	2001	Taxa crescimento 97/99	Taxa crescimento 99/01	1997	1999	2001	Taxa crescimento 97/99	Taxa crescimento 99/01	1997	1999	2001	Taxa crescimento 97/99	Taxa crescimento 99/01
Investigadores																				
Nº	2 233	3 328	4.625			3.334	5.368	5.211			13.393	16.117	17.276			s.d	3.562	4.034		
ETI*	1.193	1 994	2.722	29,30%	16,80%	2.930	3.445	3.646	8,40%	2,90%	7.475	8.242	8.941	5,00%	4,20%	s.d	2.070	2.415	s.d	8,00%
Total de Pessoal **																				
Nº	3 875	5 658	6.821			6.831	9.220	8.478			14.788	17.766	19.112			s.d	4.228	4.752		
ETI	1 981	3 260	3.875	28,30%	9,80%	5.230	5.902	5.971	6,20%	0,60%	8.442	9.187	10.173	4,30%	5,20%	s.d	2.457	2.951	s.d	9,60%

*Equivalente em tempo integral

** Investigadores, técnicos, pessoal administrativo e outro

Fonte: Observatório da Ciência e Tecnologia, Ministério da Ciência e Tecnologia (2002, 2003)

Quadro 2.4.10 – Evolução do Pessoal não docente, por sector de ensino, no Ensino Superior Público (1993 – 2003)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Universidades	7.838	7.810	8.027	8.556	8.981	9.214	9.269	9.504	9.399	8.993	9.144
Politécnicos*	1.840	1.827	1.871	1.961	2.100	2.182	2.324	3.155	3.634	3.704	3.756
Total	9.678	9.637	9.898	10.517	11.081	11.396	11.593	12.659	13.033	12.697	12.900
% de Pessoal não Docente nas Universidades	81%	81%	81%	81%	81%	81%	80%	75%	72%	71%	71%
% de Pessoal não Docente nos Politécnicos	19%	19%	19%	19%	19%	19%	20%	25%	28%	29%	29%
Taxa de Crescimento Pessoal Não Docente Universidades	-	-0,4%	2,8%	6,6%	5,0%	2,6%	0,6%	2,5%	-1,1%	-4,3%	1,7%
Taxa de Crescimento Pessoal Não Docente Politécnicos	-	-0,7%	2,4%	4,8%	7,1%	3,9%	6,5%	35,8%	15,2%	1,9%	1,4%

* Sem Escolas Superiores de Enfermagem e Tecnologias da Saúde

Fonte: A partir de Direcção Geral do Ensino Superior (2006)

Quadro 2.4.11 – Evolução do rácio alunos/não docentes do Ensino Superior Público, por modalidade de ensino (1993/94-2003/04)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Rácio aluno/não docentes Universidades	16,1	16,8	17,2	17,1	16,8	16,9	17,4	17,6	18,2	19,1	18,5
Rácio aluno/não docentes Politécnicos	24,6	27,1	28,8	30,4	31,8	34,0	35,8	29,3	26,9	27,2	26,4

Fonte: A partir de Direcção Geral do Ensino Superior (2006) e de OCES/MCES (2004a)

Quadro 2.4.12 – Evolução do Pessoal não Docente no Ensino Superior Público Universitário, segundo o Grupo Profissional (1993 – 2003)

<i>Grupo Profissional</i>	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Pessoal Dirigente	275	200	222	214	208	194	224	209	214	210	229
Médico	4	6	7	6	6	5	4	0	5	5	4
Técnico Superior	508	529	549	548	623	699	821	921	910	1020	1039
Técnico Superior BD/A	80	96	79	96	95	104	95	81	133	110	110
Técnico	150	177	187	178	174	175	206	190	195	248	262
Técnico Diagn. Terapêutica	315	297	289	214	252	248	252	290	231	210	183
Técnico – Profissional	1041	1204	1220	1188	1279	1516	1577	1561	1537	1484	1391
Técnico Ajd. BD/A	244	282	312	325	328	221	253	328	311	261	238
Administrativo	1529	1604	1658	1657	1747	2335	2420	2202	2288	2280	2217
Operário	655	603	578	557	605	572	541	583	556	518	461
Auxiliar	1962	1650	1616	1612	1570	1744	1788	1568	1587	1501	1471
Informática	148	142	161	173	186	220	265	320	343	378	383
Enfermagem	10	9	7	7	7	7	6	6	5	6	4
Outro Pessoal	44	39	394	465	370	169	134	104	69	43	40
Req. Out. Organismos	91	86	39	115	40	50	33	29	33	34	26
Tarefeiros	241	345	77	96	80	82	27	109	86	53	175
Avençados	86	130	141	149	173	237	241	314	348	231	292
Contrato Termo Certo	455	411	485	951	1180	630	334	632	501	391	451
Destacados Out. Organ.	0	0	6	5	58	6	48	57	47	7	2
TOTAL	7838	7810	8027	8556	8981	9214	9269	9504	9399	8990	8978

Fonte: A partir de Direcção Geral do Ensino Superior (2006)

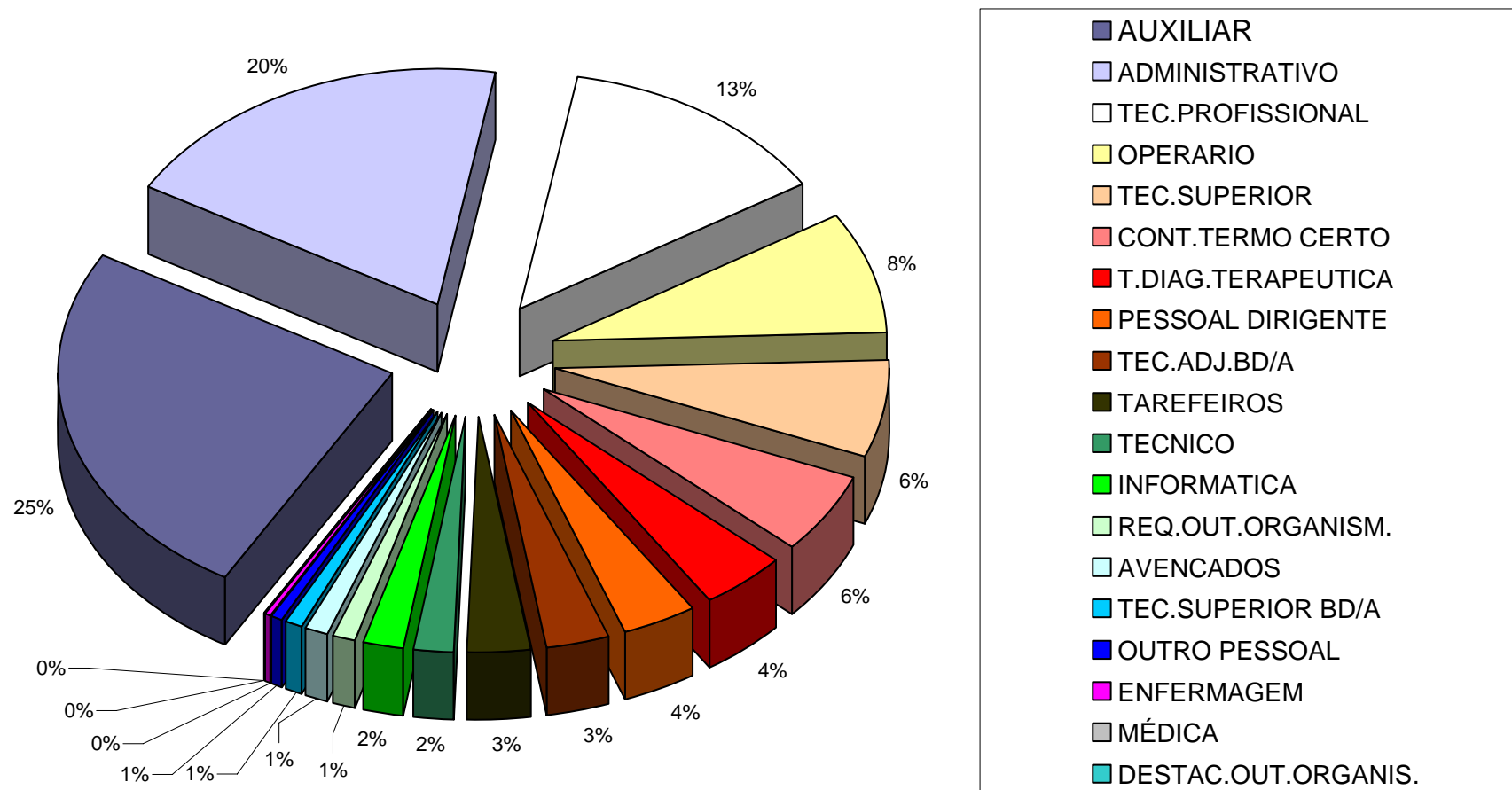


Gráfico 2.4.3 – Repartição percentual do Pessoal não Docente no Ensino Superior Público Universitário por grupo profissional - 1993

Fonte: A partir de Direcção Geral do Ensino Superior (2006)

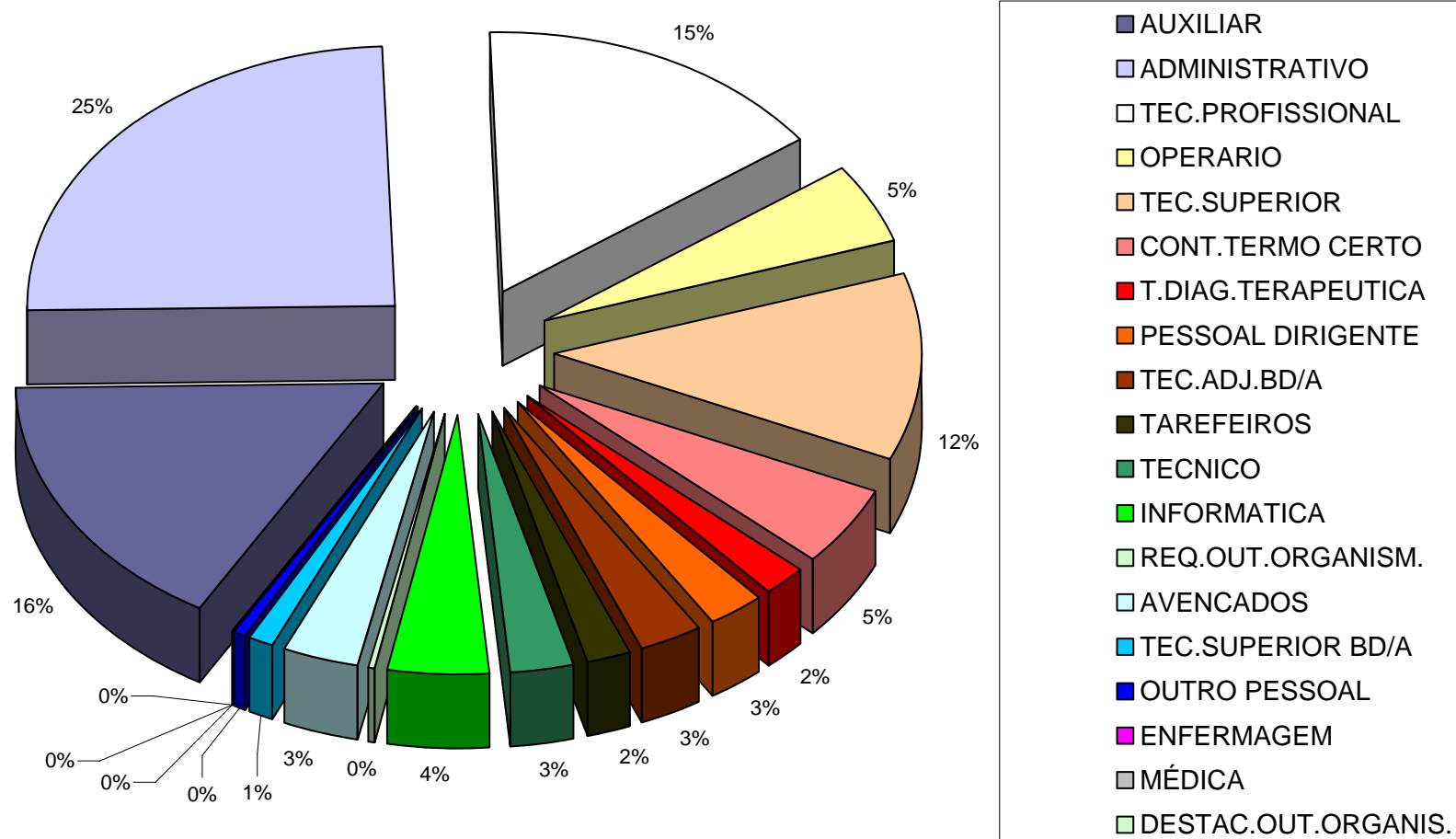


Gráfico 2.4.4 – Repartição percentual do Pessoal não Docente no Ensino Superior Público Universitário, por grupo profissional - 2003

Fonte: A partir de Direcção Geral do Ensino Superior (2006)

Quadro 2.4.13 – Despesa Pública em Educação em % do PIB (1995; 2001; 2003)

	Despesa Pública com Educação como percentagem do PIB				
	2003		2001		1995
	Ensino Superior	Todos os níveis de Educação	Ensino Superior	Todos os níveis de Educação	Todos os níveis de Educação
Países da OCDE					
Luxemburgo	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.
Dinamarca	2,5	8,3	2,7	8,5	7,7
Noruega	2,3	7,6	1,8	7,0	7,4
Suécia	2,2	7,5	2,0	7,3	7,2
Finlândia	2,1	6,5	2,1	6,2	6,8
Canadá	1,7	5,0	1,9	5,2	6,5
Nova Zelândia	1,6	6,8	1,8	6,7	5,7
Suiça	1,6	6,0	1,3	5,5	5,5
EUA	1,5	5,7	1,5	5,6	M
Grécia	1,5	4,3	1,2	3,9	3,1
Islândia	1,4	7,8	1,1	6,5	M
Austria	1,3	5,5	1,4	5,8	6,2
Bélgica	1,3	6,1	1,4	6,1	M
Holanda	1,3	5,1	1,3	5,0	5,1
Média da OCDE	1,3	5,5	1,3	5,3	5,3
Alemanha	1,2	4,7	1,1	4,6	4,6
França	1,2	5,9	1,0	5,7	6,0
Hungria	1,2	5,9	1,1	5,1	5,4
Turquia	1,2	3,7	1,2	3,7	2,4
Austrália	1,1	4,8	1,2	5,0	5,2
Irlanda	1,1	4,4	1,2	4,3	5,1
Polónia	1,1	5,8	1,1	5,6	5,7
Portugal	1,1	5,9	1,1	5,9	5,4
Reino Unido	1,1	5,4	0,8	4,7	5,2
Espanha	1,0	4,3	1,0	4,4	4,7
México	1,0	5,8	0,7	5,1	4,6
República Checa	0,9	4,5	0,9	4,4	4,9
República Eslovaca	0,9	4,4	0,8	4,0	5,0
Itália	0,8	4,9	0,8	5,0	4,9
Coreia	0,6	4,6	0,5	4,9	M
Japão	0,6	3,7	0,5	3,6	3,5

s. d. – Sem dados

Fonte: a partir de OCDE (2004b) e de OCDE (2006)

Quadro 2.4. 14 - Proporção relativa do financiamento público e privado das instituições do Ensino Superior nos países da OCDE (1995; 2001;2003)

	Ensino Superior		Ensino Superior		Ensino Superior	
	2003		2001		1995	
	Financiamento		Financiamento		Financiamento	
	Público*	Privado	Público*	Privado	Público*	Privado
Países da OCDE						
Suiça	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.
Luxemburgo	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.
Grécia	97,4	2,6	99,6	0,4	s.d.	s.d.
Hungria	97,4	2,6	77,6	22,4	80,3	19,7
Dinamarca	96,7	3,3	97,8	2,2	99,4	0,6
Noruega	96,7	3,3	96,9	3,1	93,7	6,3
Finlândia	96,4	3,6	96,5	3,5	s.d.	s.d.
Turquia	95,2	4,8	95,8	4,2	97,7	2,3
Áustria	94,3	5,7	99,2	0,8	100	0
Portugal	91,5	8,5	92,3	7,7	96,5	3,5
Bélgica	91,4	8,6	88,2	11,8	s.d.	s.d.
Suécia	89,0	11,0	87,7	12,3	s.d.	s.d.
Islândia	88,7	11,3	95,0	5,0	s.d.	s.d.
Irlanda	88,0	12,0	84,7	15,3	69,7	30,3
Alemanha	87,1	12,9	91,3	8,7	92,8	7,2
Rep. Eslovaca	86,2	13,8	93,3	6,7	94,6	5,4
França	83,6	16,4	87,9	12,1	86,9	13,1
República Checa	83,3	16,7	85,3	14,7	80,2	19,8
Holanda	80,1	19,9	80,2	19,8	83,1	16,9
Espanha	78,9	21,1	78,5	21,5	76,4	23,6
Média da OCDE	77,9	22,1	79,6	20,4	s.d.	s.d.
Itália	76,6	23,4	81,7	18,3	83	17
Reino Unido	70,8	29,2	72,8	27,2	80	20
México	69,9	30,1	70,4	29,6	77,4	22,6
Polónia	69,0	31,0	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.
Nova Zelândia	61,5	38,5	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.
Canada	57,3	42,7	58,6	41,4	56,6	43,4
Austrália	48,9	51,1	52,2	47,8	64,8	35,2
EUA	42,8	57,2	34,0	66,0	34,0	66,0
Japão	39,7	60,3	43,1	56,9	42,0	58,0
Coreia	23,9	76,1	15,9	84,1	s.d.	s.d.

*O financiamento público inclui os subsídios concedidos e o financiamento privado é líquido de subsídios.

Fonte: A partir de OCDE (2004b), OCDE (2006)

Quadro 2.4.15 – Repartição da Despesa, por categoria, nas instituições do Ensino Superior, 2003

	Percentagem da Despesa Total	
	Despesa Corrente	Despesa de Capital
Luxemburgo	s. d.	s. d.
Nova Zelândia	s. d.	s. d.
Suécia	s. d.	s. d.
Bélgica	97,3	2,7
Reino Unido	97,2	2,8
Áustria	96,9	3,1
Canadá	96,2	3,8
Holanda	95,2	4,8
Irlanda	95,1	4,9
Portugal	94,9	5,1
México	94,8	5,2
Austrália	94,7	5,3
Finlândia	94,7	5,3
Dinamarca	94,2	5,8
Alemanha	90,9	9,1
Coreia	90,5	9,5
Noruega	90,5	9,5
E. U. A.	90,4	9,6
Republica Eslovaca	89,9	10,1
Média dos Países da OCDE	89,7	10,3
Suiça	89,6	10,4
França	89,3	10,7
Polónia	89,2	10,8
República Checa	87,0	13,0
Itália	86,7	13,3
Hungria	85,2	14,8
Islândia	85,0	15,0
Japão	83,6	16,4
Turquia	82,9	17,1
Espanha	80,6	19,4
Grécia	59,2	40,8

s. d. – Sem dados

Fonte: A partir de OCDE (2006)

Quadro 2.4.16 – Repartição da despesa corrente, por categoria, nas instituições do Ensino Superior, 2003

	Percentagem da Despesa Corrente			
	Despesa com Pessoal Docente	Despesa com Pessoal não Docente	Despesa com Pessoal	Outras despesas correntes
Luxemburgo	s. d.	s. d.	s. d.	s. d.
Nova Zelândia	s. d.	s. d.	s. d.	s. d.
França	51,7	28,4	80,1	19,9
Espanha	58,5	20,5	79,0	21,0
Suiça	53,6	24,9	78,5	21,5
Dinamarca	52,0	25,4	77,4	22,6
México	59,0	18,3	77,3	22,7
Islândia	s. d.	s. d.	76,8	23,2
Holanda	s. d.	s. d.	74,6	25,4
Turquia	s. d.	s. d.	73,5	26,5
Portugal	s. d.	s. d.	72,8	27,2
Alemanha	s. d.	s. d.	71,4	28,6
Irlanda	46,8	23,9	70,7	29,3
Bélgica	55,3	15,1	70,4	29,6
Hungria	s. d.	s. d.	69,6	30,4
Canadá	33,1	34,2	67,3	32,7
Média dos Países da OCDE	43,0	23,4	66,4	33,6
Japão	s. d.	s. d.	64,5	35,5
Finlândia	35,2	28,0	63,2	36,8
Noruega	s. d.	s. d.	62,8	37,2
Itália	40,4	19,8	60,2	39,8
Suécia	s. d.	s. d.	59,7	40,3
Austrália	31,8	27,8	59,6	40,4
Reino Unido	32,4	25,9	58,3	41,7
Polónia	s. d.	s. d.	58,2	41,8
Áustria	41,5	15,6	57,1	42,9
E. U. A.	24,2	31,3	55,5	44,5
Grécia	s. d.	s. d.	52,2	47,8
República Checa	25,7	25,9	51,6	48,4
Republica Eslovaca	28,6	19,3	47,9	52,1
Coreia	30,5	12,8	43,3	56,7

s. d. – Sem dados

Fonte: A partir de OCDE (2006)

Anexo 6 - Dados relativos à caracterização da Universidade de Aveiro

Quadro 2.4.17 – Evolução do n.º de inscritos na Universidade de Aveiro, por tipo de ensino (1993 – 2005)

Alunos inscritos a 31/12 de	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ensino Superior Universitário	5.847	6.343	6.863	7.226	7.665	8.040	7.975	8.508	8.761	9.025	8.656	8560	8902
Peso relativo do Ensino Superior Universitário	83%	84%	85%	85%	85%	83%	82%	81%	79%	78%	76%	76%	77%
Taxa de Crescimento Anual Ens. Sup. Universit.		8%	8%	5%	6%	5%	-1%	7%	3%	3%	-4%	-1%	4%
Ensino Superior Politécnico	1.164	1.174	1.231	1.281	1.340	1.616	1.782	2.003	2.266	2.521	2.660	2758	2609
Peso relativo do Ensino Superior Politécnico	17%	16%	15%	15%	15%	17%	18%	19%	21%	22%	24%	24%	23%
Taxa de Crescimento Anual Ens. Sup. Politécnico		1%	5%	4%	5%	21%	10%	12%	13%	11%	6%	4%	-5%
Total	7.011	7.517	8.094	8.507	9.005	9.656	9.757	10.511	11.027	11.546	11.316	11.318	11.511
Taxa de Cresc. Anual Ensino Superior na UA (Global)		7%	8%	5%	6%	7%	1%	8%	5%	5%	-2%	0%	2%

Fonte: Adaptado de OCES/MCTES (2004b) e (2006)

Quadro 2.4.18 – Evolução do número de diplomados na Universidade de Aveiro, por tipo de ensino (1993 – 2005)

	1993/1994	1994/1995	1995/1996	1996/1997	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
Ensino Superior Politécnico	98	153	219	307	191	221	234	212	233	291	389	512
%	17%	21%	27%	29%	23%	24%	23%	20%	19%	20%	23%	28%
Ensino Superior Universitário	476	585	591	757	654	711	785	825	1011	1143	1288	1304
%	83%	79%	73%	71%	77%	76%	77%	80%	81%	80%	77%	72%
Total	574	738	810	1064	845	932	1019	1037	1244	1434	1677	1816

Fonte: Adaptado de OCES/MCES (2004c, 2006)

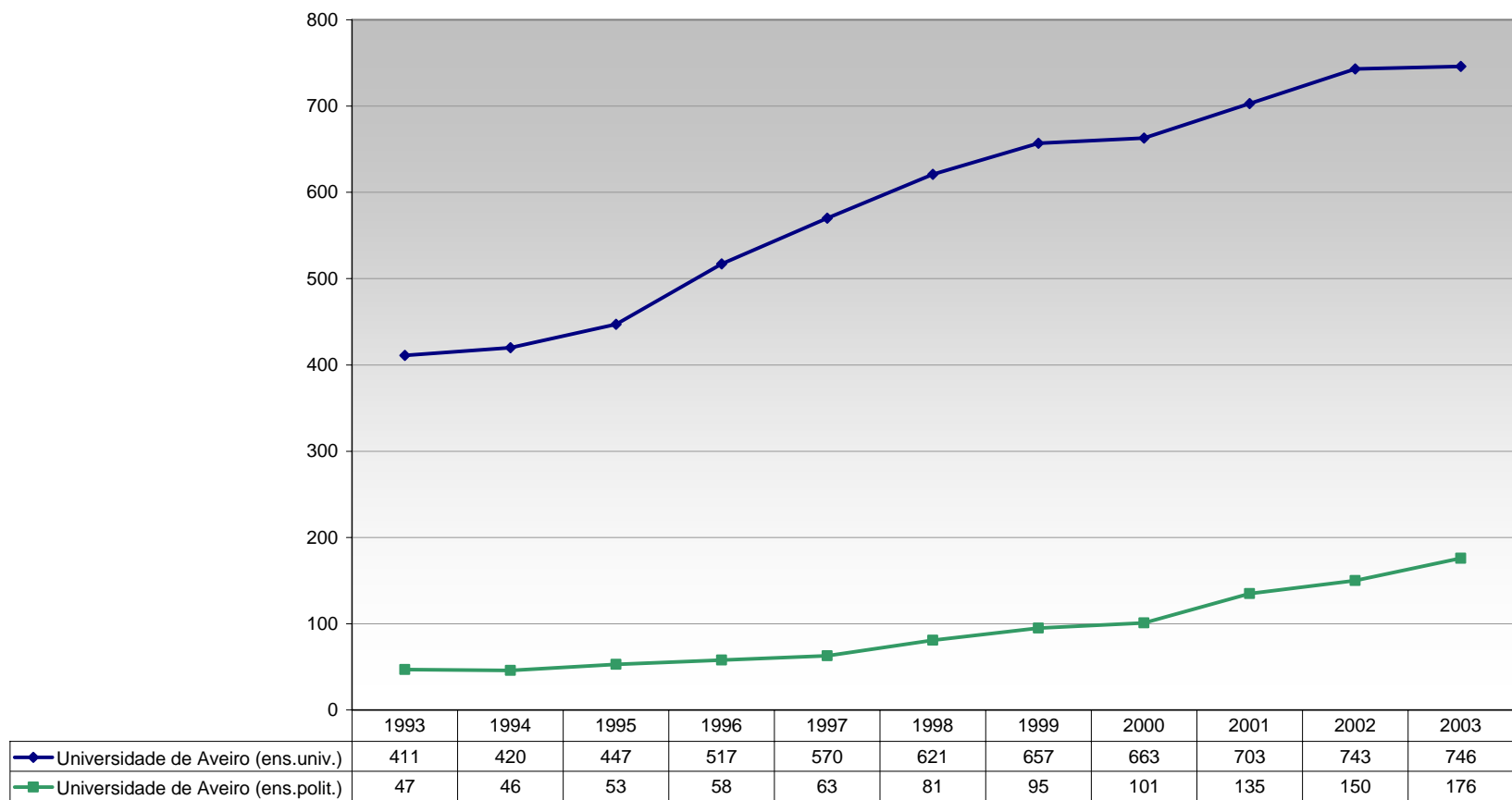


Gráfico 2.4.5 - Número de docentes na Universidade de Aveiro por tipo de ensino (1993 – 2003)

Fonte: Adaptado de DGES (2006)

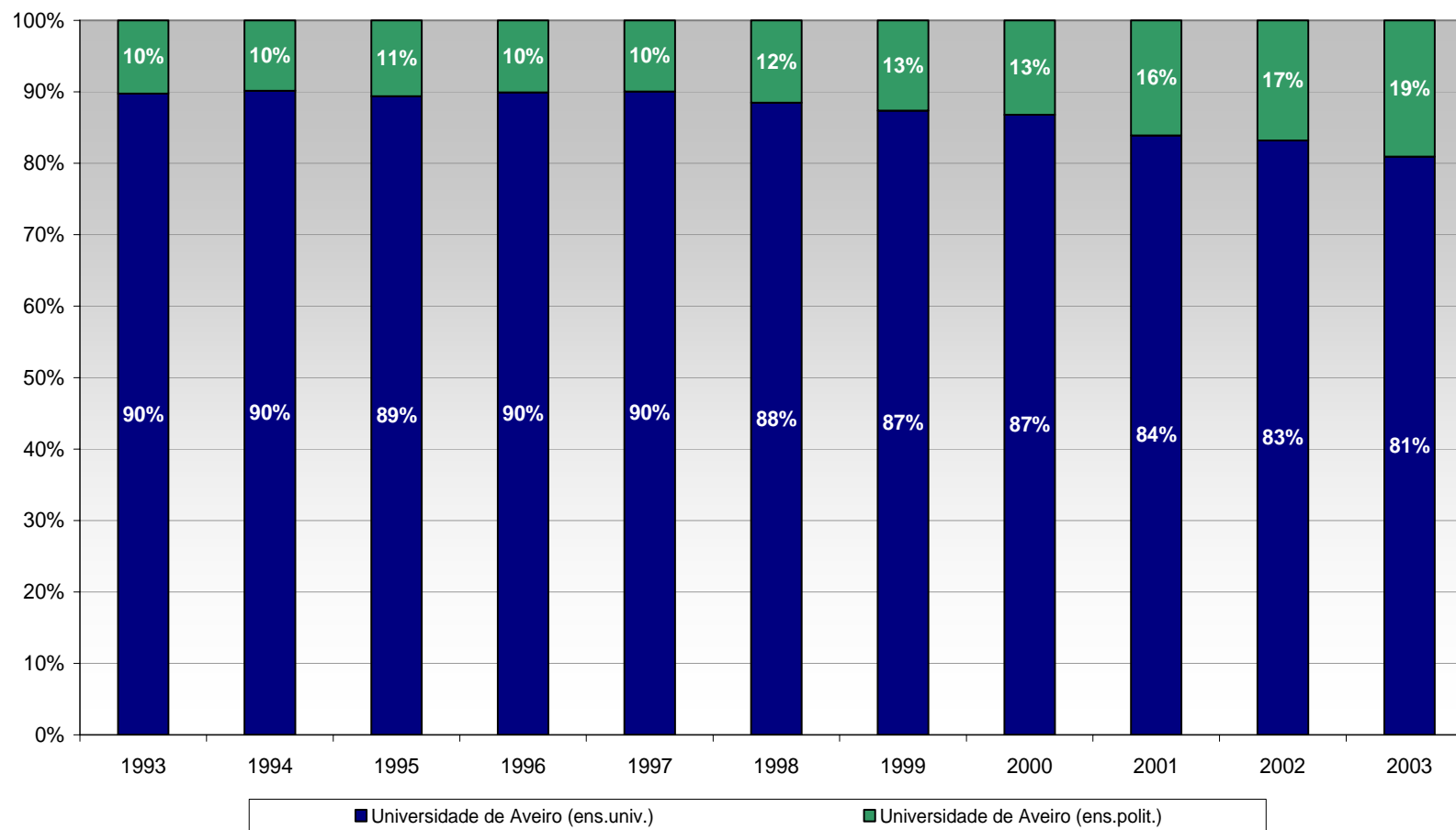


Gráfico 2.4.6 – Peso relativo do pessoal docente da UA por tipo de ensino (1993 – 2003)

Fonte: Adaptado de DGES (2006)

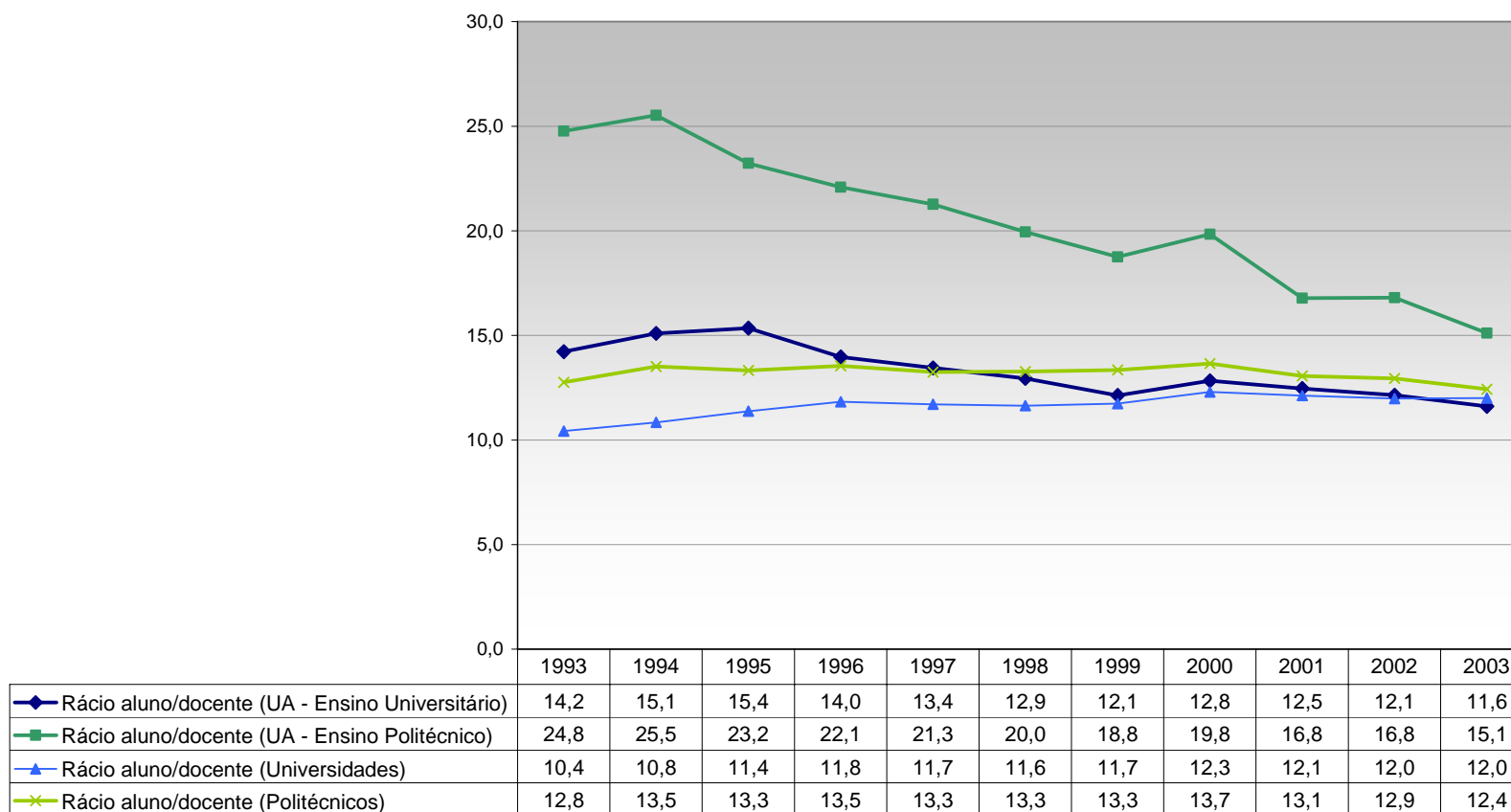


Gráfico 2.4.7 - Evolução do rácio alunos/docentes, por tipo de ensino na Universidade de Aveiro (1993-2003)

Fonte: Adaptado de DGES (2006) e do OCES/MCTES (2004b)

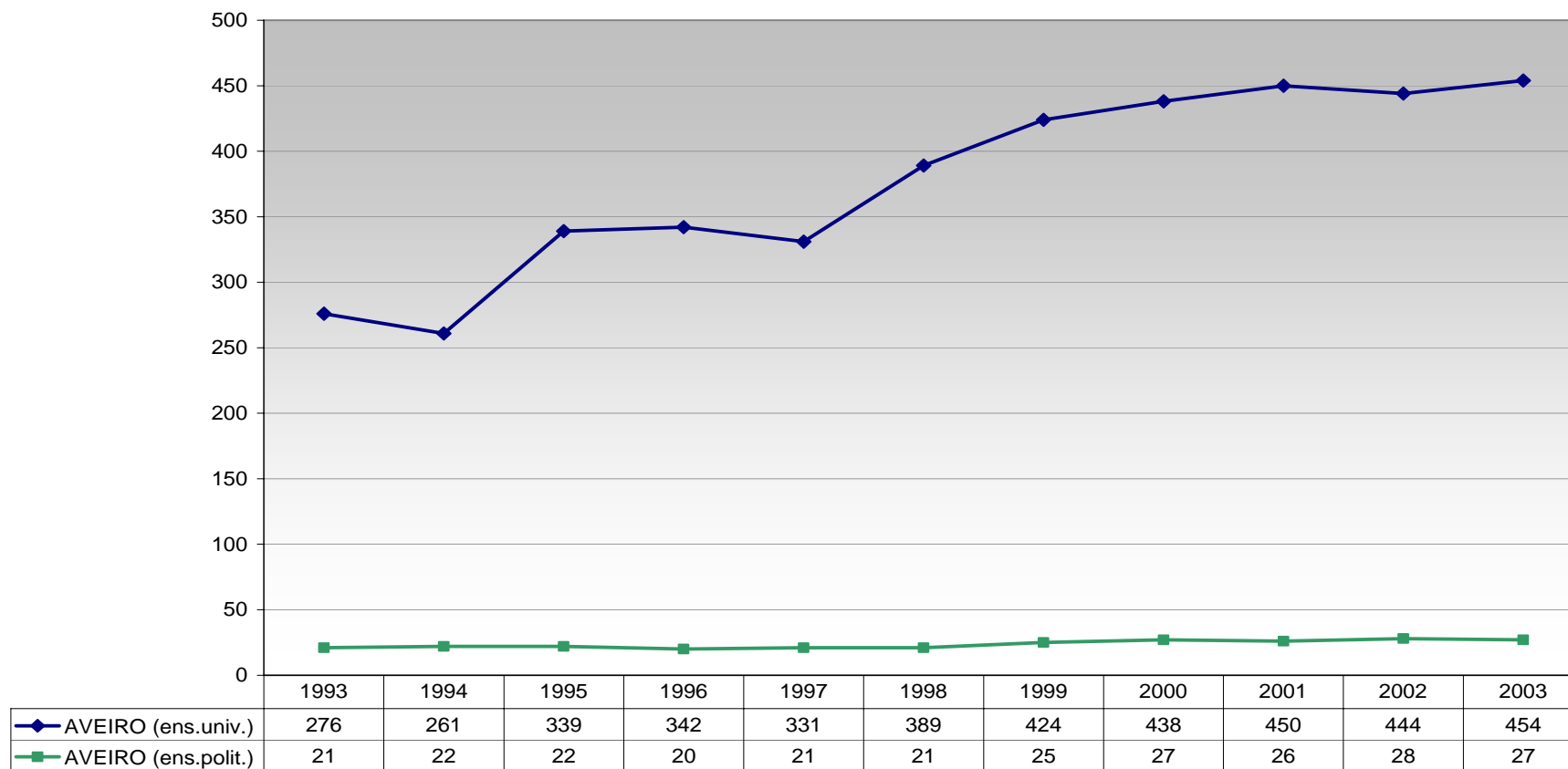


Gráfico 2.4.8 - Pessoal não docente da Universidade de Aveiro, por tipo de ensino (1993 – 2003)

Fonte: Adaptado de DGES (2006)

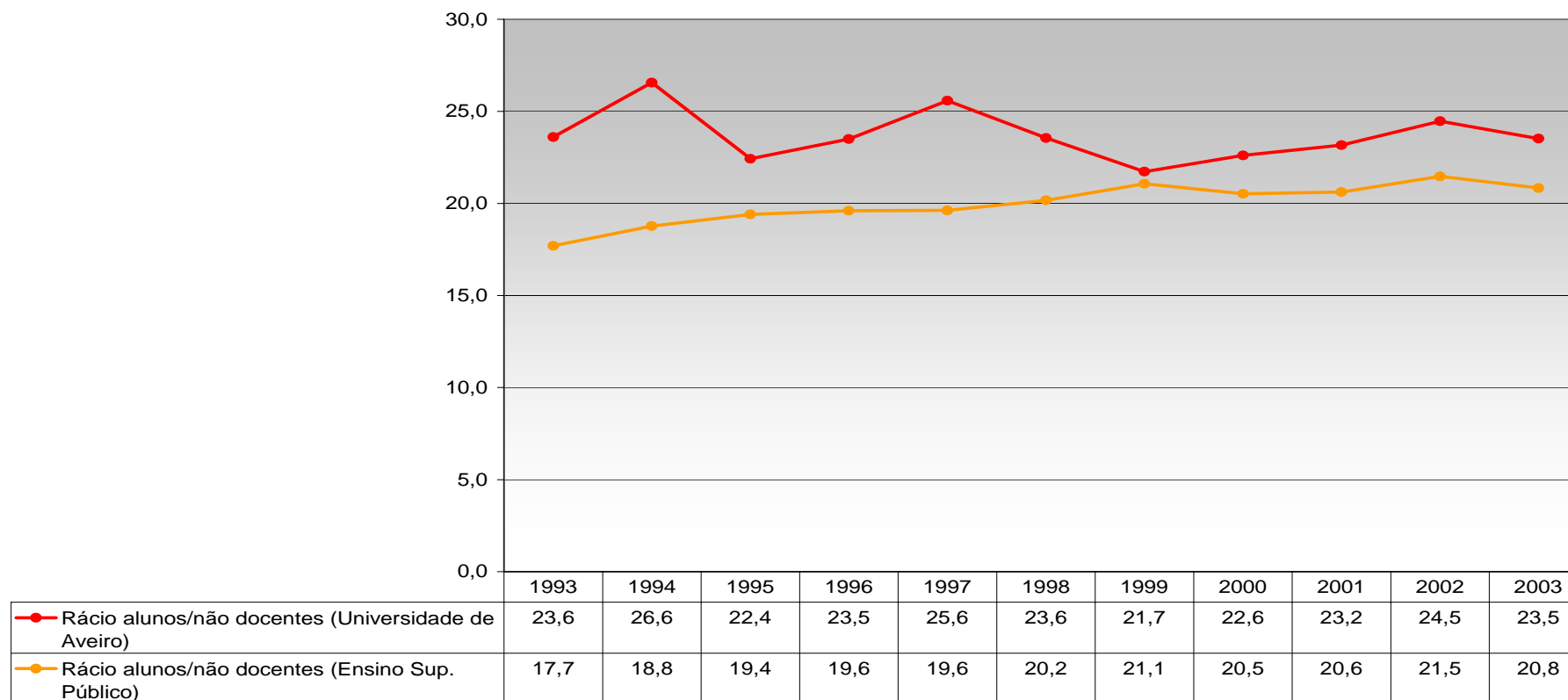


Gráfico 2.4.9 - Evolução do rácio alunos/não docentes na Universidade de Aveiro e no Ensino Superior Público (1993-2003)

Fonte: Adaptado de DGES (2006) e de OCES/MCTES (2004b)

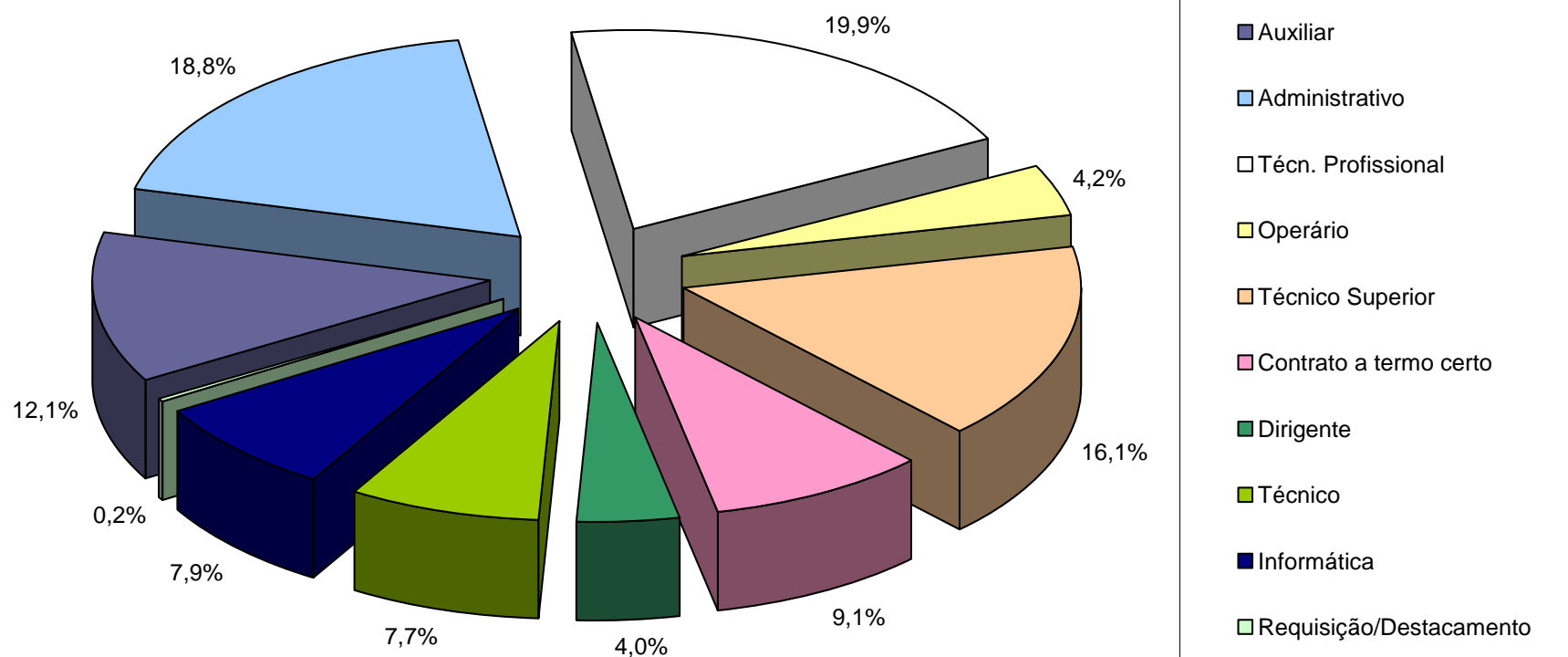


Gráfico 2.4.10 – Repartição percentual do Pessoal não Docente na Universidade de Aveiro – 2005

Fonte: Balanço Social da Universidade de Aveiro (2005)

Quadro 2.4.19 – Repartição dos contratos a termo certo da Universidade de Aveiro com equiparação de funções por grupo profissional – 2005

Auxiliar	2%
Administrativo	20%
Técnico Profissional	12%
Técnico Superior	39%
Técnico	10%
Informática	17%

Fonte: Balanço Social da Universidade de Aveiro (2005)

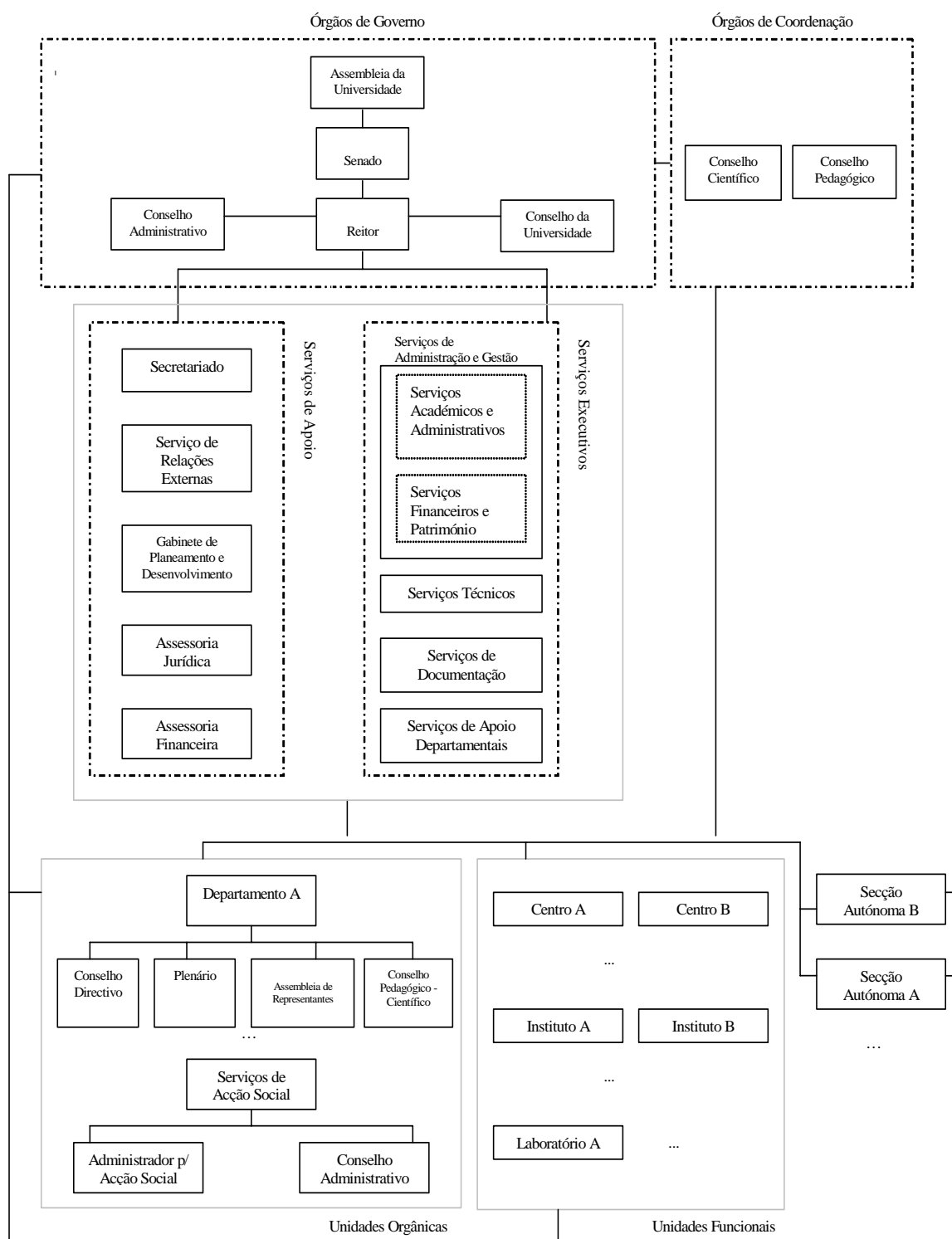


Figura 2.4.1 – Organograma da Universidade de Aveiro
Fonte: Adaptado de Portugal, Universidade de Aveiro (1997)

Quadro 2.4.20 – Competências dos Órgãos de Governo da Universidade de Aveiro

<i>Assembleia da Universidade</i>	<i>Reitor</i>	<i>Senado</i>	<i>Conselho da Universidade</i>	<i>Conselho Administrativo</i>
<p>- Discute e aprova os Estatutos da Universidade, assim como a sua revisão, os regulamentos eleitorais e a constituição de círculos para a eleição de órgãos de governo da Universidade;</p> <p>- Aprova, mediante parecer favorável do Senado, a criação, extinção, modificação ou integração de unidades orgânicas, secções autónomas e unidades funcionais, quando tal implique alteração dos Estatutos;</p> <p>- Elege o reitor, dá-lhe posse e destitui-o;</p>	<p>Dirige, orienta e coordena os Serviços e actividades da UA:</p> <p>- Representa a Universidade;</p> <p>- Vela pela observância das normas legais e regulamentos;</p> <p>- Propõe ao Senado as linhas gerais de orientação da vida universitária;</p> <p>- Homologa a constituição e empossa os membros dos Órgãos de Gestão das unidades orgânicas, funcionais e secções autónomas da UA;</p>	<p>- Aprova as linhas gerais de orientação da UA a incluir nos planos anuais e plurianuais;</p> <p>- Aprova o relatório anual de actividades da UA e os projectos orçamentais;</p> <p>- Aprova os planos de desenvolvimento de médio/longo prazo;</p> <p>- Aprecia as contas que deverão obedecer a uma gestão por objectivos;</p>	<p>- Elabora propostas para dinamizar, no âmbito cultural, científico e técnico, as relações com a comunidade;</p> <p>- Dá parecer sobre os planos de desenvolvimento da universidade;</p>	<p>Tem competências executivas no âmbito das directrizes emanadas do Senado no campo da gestão administrativa, financeira e patrimonial da UA:</p> <p>- Aprecia e emite parecer sobre a proposta de orçamento e respectivas alterações, que submete à aprovação do Senado;</p> <p>- Arrecada as receitas próprias da UA;</p>

Quadro 2.4.20 – Competências dos Órgãos de Governo da Universidade de Aveiro (continuação)

Assembleia da Universidade	Reitor	Senado	Conselho da Universidade	Conselho Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> - Preside aos órgãos de governo da UA e assegura o cumprimento das suas deliberações; - Preside ao Conselho de Acção Social; - Superintende a gestão académica administrativa e financeira da Universidade, sem prejuízo da, capacidade de delegação; - Aprecia o plano de desenvolvimento proposto pelo reitor para o seu mandato e quaisquer outros que lhe sejam submetidos; - Aprecia e dá parecer sobre o relatório de actividades dos Serviços de Acção Social; 	<ul style="list-style-type: none"> - Preside aos órgãos de governo da UA e assegura o cumprimento das suas deliberações; - Preside ao Conselho de Acção Social; - Superintende a gestão académica administrativa e financeira da Universidade, sem prejuízo da, capacidade de delegação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprova a extinção, criação e suspensão de cursos proposta pelo Conselho Científico; - Aprova propostas de criação, integração, modificação ou extinção de departamentos, serviços, centros, institutos ou outras unidades, bem como as respectivas propostas de esquema organizativo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Dá parecer sobre a criação ou extinção de cursos, departamentos e estruturas da UA, caso para tal seja solicitado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisita à competente Delegação de Contabilidade Pública as importâncias das dotações inscritas em Orçamento de Estado a favor da UA; - Verifica a legalidade das despesas e autoriza o seu pagamento; - Orienta a elaboração da conta de gerência; - Autoriza a venda de material dispensável;

Quadro 2.4.20 – Competências dos Órgãos de Governo da Universidade de Aveiro (continuação)

Assembleia da Universidade	Reitor	Senado	Conselho da Universidade	Conselho Administrativo
- Aprova propostas de carácter cultural, desportivo e associativo que devam ser incluídas nos planos plurianuais de actividades da UA;	- Elabora e propõe aos órgãos competentes planos para a formação de pessoal, planos referentes à actividade pedagógica, científica e cultural;	- Pronuncia-se sobre a concessão de graus académicos honoríficos e institui prémios académicos escolares, sob proposta do Conselho Científico;		- Procede à verificação periódica dos fundos em cofre e em depósito e fiscaliza a contabilidade de tesouraria;
- Decide sobre recursos e reclamações.	- Elabora planos de desenvolvimento que submete à apreciação e aprovação, respectivamente, da Assembleia da Universidade e do Senado;	- Fixa propinas, emolumentos, taxas, multas, penalidades ou outras receitas provenientes da prestação de serviços;		- Aceita as liberalidades a favor da UA;
	- Elabora relatórios de actividade que submete à aprovação do Senado;	- Estabelece convénios e contratos com o exterior de carácter interdepartamental;		- Autoriza o arrendamento de edifícios indispensáveis ao funcionamento dos estabelecimentos e serviços da UA;
		- Aprecia projectos de criação ou alteração do quadro de pessoal da UA;		- Zela pela organização e permanente actualização do inventário e do cadastro dos bens móveis e imóveis;

Quadro 2.4.20 – Competências dos Órgãos de Governo da Universidade de Aveiro (continuação)

Assembleia da Universidade	Reitor	Senado	Conselho da Universidade	Conselho Administrativo
	<ul style="list-style-type: none"> - Define e orienta o apoio aos estudantes no quadro das actividades circum-escolares; - Comunica à tutela todos os dados indispensáveis ao seu exercício; - Reconhece a urgente conveniência de serviço no provimento de pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprova regulamentos e métodos de selecção a observar nos concursos de pessoal; - Exerce poder disciplinar; - Fixa o número máximo de vice – reitores e pró - reitores que em cada momento poderão estar em funções. 		<ul style="list-style-type: none"> - Estabelece limites de competências para autorização de despesas dos Conselhos Directivos das unidades orgânicas; - Acompanha a gestão de fundações e outras instituições, de projectos e contratos financiados pela UA.

Fonte: Adaptado de Portugal, Universidade de Aveiro (1997)

Quadro 2.4. 21 . Composição dos Órgãos de Governo da UA

<i>Assembleia da Universidade</i>	<i>Senado</i>	<i>Conselho da Universidade</i>	<i>Conselho Administrativo</i>
Total de elementos: 232	Total de elementos: 70	Docentes e Investigadores:	Docentes e Investigadores:
Docentes e Investigadores:	Docentes e Investigadores:	- Reitor;	Docentes e Investigadores:
116 (50% do total)	43 (61% do total)	- 1 Vice-Reitor ou Pró-Reitor;	- Reitor;
- Reitor	- Reitor	- Presidente do Conselho Científico;	- 5 Vice-reitores;
- 5 Vice – Reitores;	- 5 Vice – Reitores	- Presidente do Conselho Pedagógico;	Não docentes:
- 2 Pró – Reitores;	- Presidente do Conselho Científico;	- Representantes dos Presidentes dos Conselhos Directivos e unidades integradas;	- Administrador;
- Presidente do Conselho Científico;	- Presidente do Conselho Pedagógico;	Não docentes:	- 2 Directores ou responsáveis dos Serviços que integram os Serviços de Administração e Gestão;
- Presidente do Conselho Pedagógico;	- 19 Presidentes dos Conselhos Directivos dos Departamentos, Escolas Superiores e Institutos;	- 1 Administrador ou representante dos Directores de Serviço;	Discentes:
- 17 Presidentes dos Conselhos Directivos dos Departamentos, Escolas Superiores e Institutos;	- 2 Representantes dos Responsáveis das Secções Autónomas;	- Administrador de Acção Social;	- 1 membro da direcção da Associação Académica.
- 3 Coordenadores das Secções Autónomas;	- 13 Eleitos de entre o Corpo de Professores;	- 1 Representante da Associação dos Funcionários da Universidade;	
- 17 Coordenadores dos Conselhos Científico – Pedagógicos das Escolas Superiores e Institutos;	- 1 Eleito de entre o Corpo de Investigadores	Discentes:	
- 7 Docentes/investigadores das Unidades Funcionais;		- 1 Representante da Associação Académica;	
- 61 Docentes eleitos e 1 investigador			

Quadro 2.4. 21 . Composição dos Órgãos de Governo da UA (continuação)

Assembleia da Universidade	Senado	Conselho da Universidade	Conselho Administrativo
Não docentes: 34 (15% do total) - 3 Dirigentes das unidades funcionais; - 31 Eleitos em representação das unidades orgânicas, funcionais, secções autónomas	- 1 Representante do Conselho de Acção Social; - 1 Representante dos Directores de Serviço; - 6 Eleitos de entre o Corpo de Não Docentes	Entidades Externas: - Antigos reitores; - 10 Personalidades ligadas aos sectores externos; - 1 Representante de uma Universidade com a qual a UA tenha celebrado protocolos; - 1 Representante da Associação de Antigos Alunos da UA	
Discentes: 82 (35% do total) - 20 representantes da Associação Académica da UA; - 62 representantes dos círculos de formação inicial e pós graduada	Discentes: 15 (21% do total) - Presidente da Direcção da Associação Académica; - 14 Eleitos de entre o Corpo de Discentes Representantes da Comunidade: 2 (3% do total)		

Fonte: Portugal, Universidade de Aveiro (1989, 1995, 1997)